

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vliv podnikatelského prostředí na rozvoj konkrétní bankovní instituce

Influence of the Entrepreneurial Environment on the Development of Particular Bank

Student: Bc. Kateřina Opluštilová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 24. 4. 2010

Bc. Kateřina Opluštilová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce doc. Ing. Ladislavu Ludvíkovi, CSc. za jeho čas a cenné připomínky, které napomohly ke zkvalitnění této práce.

OBSAH

1. ÚVOD	7
2. CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE	9
2.1 Finanční sektor v roce 2007	9
2.1.1 Bankovní sektor	9
2.2 Finanční sektor v roce 2008	11
2.2.1 Bankovní sektor	12
2.3 Finanční sektor v roce 2009	13
2.3.1 Bankovní sektor	13
2.4 Porovnání vybraných finančních výsledků v letech 2007 až 2009	15
3. METODIKA ŘEŠENÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	16
3.1 Podnikatelské prostředí (obecně)	16
3.2 Bankovní prostředí (obecně)	16
3.3 Bankovní systém v České republice	17
3.4 Finanční instituce (obecně)	18
3.4.1 Banka jako specifický podnik	18
3.4.2 Funkce banky	19
3.4.3 Bankovní rozvaha	19
3.4.4 Výkaz zisku a ztrát v bance	20
3.4.5 Základní principy řízení banky	20
3.5 Kapitálová přiměřenost	22
3.6 Total Quality Management	22
3.6.1 Základní koncepce excelence	23
3.7 Charakteristika a popis modelu Excellence	24
3.7.1 Kritéria modelu Excellence	25
3.8 RADAR	32
3.8.1 RADAR a jeho prvky	32
3.8.2 Matice bodového hodnocení RADAR	33
3.9 Dotazník	33
3.10 RM-SYSTÉM	34
3.11 Postup analýzy	34

3.11.1 Popis analýzy roku 2009	34
3.11.2 Popis analýzy roku 2008	36
3.11.3 Popis analýzy roku 2007	37
3.12 Charakteristika literárních zdrojů	38
4. ANALÝZA KONKRÉTNÍ BANKY	39
4.1 Profil Banky X	39
4.1.1 Organizační struktura	39
4.1.2 Struktura akcionářů	39
4.1.3 Finanční údaje	40
4.1.4 Finanční skupina	40
4.2 Hodnocení roku 2009	40
4.3 Hodnocení roku 2008	60
4.4 Hodnocení roku 2007	65
4.5 Srovnání výsledků Banky X a vývoje podnikatelského prostředí	70
5. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	72
5.1 Snížení poplatků pro retailovou klientelu	72
5.2 Obnovení jazykových kurzů pro zaměstnance	73
6. ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
SEZNAM ZKRATEK	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Hospodářská krize, finanční krize, krize bankovního sektoru... to jsou jen příklady toho, jak můžeme nazvat dění, kterému je v posledních dvou letech věnována obrovská pozornost. Všude se škrtá a šetří. Člověk je zahlcován informacemi o vývoji na trzích a o tom jak vlády musí pomáhat státním ekonomikám. Tento nepříznivý vývoj údajně způsobily banky neopatrným hospodařením na americkém hypotéčním trhu. Celá tato kauza „krize versus banky“ mě inspirovala při řešení mé diplomové práce. Nebudu hledat příčiny hospodářského poklesu, ani nebude tento nepříznivý vývoj popisovat. Objektem této diplomové práce budou právě finanční domy a možný dopad krize na jejich podnikový rozvoj.

Zaměřím se na jednu reálnou bankovní instituci působící v České republice, ve které jsem zároveň zaměstnaná. Abych mohla v této práci zveřejnit její název, musela bych mít souhlas udělený statutárním orgánem, kterým je v případě banky představenstvo. Jelikož jde o podnik, ve kterém je kladen velký důraz na ochranu interních informací a který je úzce provázán se svou mateřskou bankou v Paříži, je dosažení tohoto oficiálního souhlasu naprosto nereálné. Ze zákona má ale každá banka povinnost zveřejňovat mnohé údaje, které bych od jiných nebankovních podniků získala jen se souhlasem vedení. Proto by pro mě neměl být problém z veřejně dostupných zdrojů získat potřebné informace pro řešení této práce. Díky neudělenému souhlasu nebude nikde v textu uveden název analyzované instituce. Za ten budeme po celou dobu mé studie považovat: Banka X.

Široká veřejnost se začala o krizi dozvídat někdy během roku 2007, proto i já svou analýzu začnu tímto rokem a ukončím ji v roce 2009. Budu se snažit zachytit, zda nepříznivý vývoj ve finančním sektoru ovlivnil konkrétní banku. Právě zmíněný finanční sektor bude představitelem podnikatelského prostředí.

Otázkou zůstává, jakou metodu použít pro hodnocení vývoje daného bankovního domu. Jako atraktivní možnost se jeví model, se kterým přišla Evropská nadace pro management kvality: EFQM Model Excellence. Pojem excellence se v poslední době začíná dostávat do podvědomí mnoha podniků (mimořádně taky díky České společnosti pro jakost), které pochopily, že její aplikace v organizaci může přinést mnohé výhody v oblasti jakosti. Tento model je sestaven spíše pro podniky v klasickém pojetí produkující reálné produkty. Banku za tuto typickou organizaci určitě nemůžeme považovat. Je to pro mě tedy výzva, zjistit, zda je tento model také použitelný při hodnocení podniku působícího ve finanční sféře, jehož produkty nejsou hmatatelné a který obchoduje především s penězi. Součástí metody EFQM je

princip RADAR, s jehož pomocí danou organizaci za jednotlivé tři roky bodově ohodnotím. Jelikož samotná metoda nebude nejspíše v některých případech dostatečná, počítám s tím, že také provedu dotazníkový průzkum.

Výsledky této analýzy mohou být určeny několika stranám a podle toho je i samotné šetření uzpůsobeno. Banku mohu hodnotit například z pohledu klientů daného finančního domu, z pohledu zaměstnanců, z celospolečenského pohledu či z pohledu akcionářů. Právě na poslední zmiňovanou skupinu se zaměřím já.

Cíl mé diplomové práce mohu tedy definovat takto: analyzovat konkrétní bankovní instituci (tj. Banku X) za roky 2007 až 2009 především modelem EFQM, ale i dalšími pomocnými metodami a to z pohledu akcionářů firmy a zjistit, zda vývoj této banky byl ovlivněn situací ve finančním sektoru ve stejném období.

V první části diplomové práce charakterizují vývoj podnikatelského prostředí v letech 2007 až 2009, za který bude považován již zmiňovaný finanční sektor v České republice. Dále se zaměřím na metodiku řešení, kde definuji teoretická východiska, jako je obecná charakteristika podnikatelského prostředí, banky či zvolené metody. Zde také popíšu, postup mé analýzy a zdroje informací, ze kterých jsem při své práci vycházela. Následovat bude samotná analýza banky. Její výsledky srovnám s vývojem finančního sektoru. Mohu zjistit, že vývoj v Bance X koresponduje s vývojem finančního sektoru anebo, že s ním nekoresponduje (banka je na tom lépe nebo hůře). V závěru definuji návrhy pro zlepšení situace v bance, které se budou vyvíjet podle výsledků, ke kterým dospěji.

2. CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V ČR

Banka je specifickým druhem podniku, který má také své specifické podnikatelské prostředí, které je představováno především finančním sektorem, do kterého spadá také bankovníctví. V této kapitole tedy charakterizují tento sektor České republiky a jeho vývoj za jednotlivé roky 2007 až 2009. Hlavním podkladem pro mě budou Zprávy o finanční stabilitě České národní banky a také informace zveřejněné na internetových stránkách České bankovní asociace.

2.1 Finanční sektor v roce 2007

Česká národní banka (2008) uvádí, že zatímco globální finanční instituce byly v roce 2007 výrazně postiženy dopady probíhající úvěrové krize, český finanční systém zůstal od globálních turbulencí poměrně izolován. Významné mezinárodní bankovní skupiny byly nuceny přiznat vysoké ztráty související s poklesem cen rizikových aktiv, zejména dluhopisů krytých nesplácenými americkými hypotékami. České finanční instituce držely minimální množství těchto rizikových aktiv, což bylo dáno především výraznou orientací bank a ostatních finančních institucí v ČR na tradiční (konzervativní) obchodní model na dosud nenasyćeném českém trhu. Ke stabilitě přispěla i vysoká bilanční likvidita bank.

Finanční sektor ČR procházel v roce 2007 převážně úspěšným vývojem. Bankovní sektor docílil rekordních zisků a pokračoval v dynamickém růstu úvěrování reálné ekonomiky. Hloubka finančního zprostředkování v ČR měřená podílem aktiv finančního sektoru na HDP vzrostla ze 133 % v roce 2006 na 142 % v roce 2007. Sektor byl formován především příznivou fází hospodářského cyklu a očekáváním dopadů fiskální reformy.

2.1.1 Bankovní sektor

Pro bankovní sektor představuje rok 2007 úspěšné období. Pokračoval růst celkové bilanční sumy podpořený citelným růstem úvěrů reflektující příznivý ekonomický vývoj a růst poptávky po vlastnickém bydlení. Banky jako celek byly opětovně vysoce ziskové. V souvislosti s postupným přechodem na Basel II¹ došlo k mírnému růstu kapitálové přiměřenosti. To odráží skutečnost, že banky využily možností přesnějšího hodnocení podstupovaných rizik, což podle předpokladu vedlo k poklesu kapitálových požadavků a k efektivnějšímu využívání kapitálu.

¹ Basel II je nový koncept pravidel kapitálové přiměřenosti, který je vystavěn na třech pilířích: Pilíř 1 - Minimální kapitálové požadavky; Pilíř 2 - Dohled; Pilíř 3 - Tržní disciplína.

Vývoj úvěrů a kreditního rizika

Klientské úvěry poskytnuté bankovním sektorem na konci roku 2007 dosáhly 1 786 mld. Kč. Meziroční tempo růstu úvěrů dosáhlo 26,4 % a zaznamenalo tak nejvyšší hodnotu za celé sledované období, tj. od roku 1996. Ve srovnání s koncem roku 2006 došlo ke zvýšení dynamiky růstu o 6,5 p.b.² Nejvýznamnějším zdrojem financování úvěrů jsou depozita klientů. Financování klientských úvěrů primárními depozity v ČR je více než dvojnásobné oproti průměru původních členských zemí a o 40 p.b. vyšší než průměr nových členských zemí EU. Původní členové EU hledali naopak chybějící zdroje na úvěry mimo oblast klientských depozit (na mezibankovním a kapitálovém trhu). Právě tento rozdíl ve financování bankovních aktiv činí nyní v oblasti bilanční likvidity bankovní sektory v nových ekonomikách, včetně ČR, odolnější vůči šíření důsledků hypoteční krize v USA.

ČR patří k zemím, kde je zázemí primárních zdrojů bank dosud značné. Výhoda velkého objemu klientských vkladů je tedy pro tuzemské banky dvojí: ochrana před případným rychlým vyschnutím likvidity na finančním trhu a nízké náklady těchto zdrojů ve srovnání s jinými formami externího financování. Dynamika růstu vkladů (17 % v roce 2007) je však v ČR již několik let nižší než u úvěrů. S růstem úvěrové emise roste expozice vůči úvěrovému riziku. Podíl úvěrů se selháním na celkových úvěrech v meziročním srovnání dosáhl hodnoty o 0,9 p.b. nižší. Hlavním důvodem tohoto poklesu je příznivé ekonomické prostředí.

Úvěry nefinančním podnikům

V podmínkách dobré ekonomické situace roste poptávka po výrobcích a službách nefinančních podniků. Ty potřebují značné externí zdroje financování. Objemy bankovních úvěrů podnikům rostou od roku 2004, na konci roku 2007 dosáhly 744 mld. Kč. Dynamika růstu ale mírně zpomalila, a to o 3,7 p.b. na 17 %. Příznivé ekonomické prostředí působí pozitivně nejen na růst úvěrů, ale i na schopnost podnikové sféry splácet závazky. Kvalita úvěrů podnikům jako celku vyjádřená podílem úvěrů se selháním na celkových úvěrech se průběžně zlepšuje. Tento podíl klesl za poslední rok o 0,5 p.b. na prosincových 3,1 %.

Úvěry obyvatelstvu

Úvěry obyvatelstvu v roce 2007 vzrostly o 35,1 % a na konci roku dosáhly 669 mld. Kč. Dynamika růstu se po mírném zpomalení v roce 2006 opět zrychlila. K růstu zadlužení

² Procentní bod (zkráceně též p. b.) udává změnu hodnoty v procentech. Je-li např. úroková sazba 5 % a změní-li se na 4 %, změnila se o jeden procentní bod.

obyvatelstva v ČR přispěl především růst příjmů, neustále se rozšiřující nabídka bank a developerů a přetrvávající prostředí nízkých úrokových sazeb. Podíl úvěrů se selháním na celkových úvěrech obyvatelstvu meziročně poklesl a na konci roku dosáhl 2,7 %. Kvalita úvěrů obyvatelstvu byla ovlivněna velkým objemem nově poskytnutých úvěrů a dominantním zastoupením méně rizikových úvěrů na bydlení.

Zisk a kapitál

Bankovní sektor dosáhl v roce 2007 rekordního čistého zisku 47,1 mld. Kč, což je ve srovnání s rovněž úspěšným rokem 2006 o 24 % více. Hlavním zdrojem byly u většiny bank rostoucí výnosy z finanční činnosti. Tomuto vývoji odpovídají vysoké hodnoty rentability kapitálu ROE 24,5 % a aktiv ROA 1,3 % dosažené v roce 2007. Tvorba zisku je jedním z významných faktorů posilujících kapitál banky a tedy i finanční stabilitu dané instituce a sektoru jako celku. Kapitálová přiměřenost na konci roku 2007 dosáhla 11,5 %, kapitálová přiměřenost Tier1 10,3 %. Obě hodnoty indikují dostatečnou úroveň kapitálu.

2.2 Finanční sektor v roce 2008

Podle České národní banky (2010) se globální finanční krize započatá v létě 2007 v průběhu roku 2008 dále prohloubila a projevila se i pádem několika významných finančních institucí. Za jeden z vrcholů této krize lze považovat pád americké investiční banky Lehman Brothers v září 2008, který radikálním způsobem zvýšil averzi k riziku. V jeho důsledku došlo k problémům v celém globálním finančním systému.

Na přelomu let 2008 a 2009 se finanční krize dostala do druhé fáze, která je spojena s nastávající ekonomickou recesí. Vlády a centrální banky reagovaly řadou opatření na posílení bilanční likvidity a solvence klíčových institucí. ČR jako jedna z mála zemí OECD³ nebyla nucena kromě limitu pojištění vkladů přijmout žádná opatření na posílení solvence bankovního sektoru.

Český finanční sektor si v průběhu roku 2008 vedl dobře a bankovní i nebankovní finanční instituce si udržely poměrně vysokou ziskovost. Přesto došlo u některých významnějších subjektů na finančním trhu k poklesu zisků z důvodu odepsání některých rizikových aktiv.

Jak uvádí Česká bankovní asociace (2009), náš finanční trh byl zasažen málo a krize se zde projevila jen postupně. Díky vysoké likviditě trhu i rozhodujících bank a podpoře trhu

³ Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

opatřeními ze strany centrální banky (rozvolněním přístupu k financování) nedošlo k zásadnímu porušení fungování trhu i přes pokles likvidity a nárůst rizikové přírážky. Dokonce ani poměrně velké oslabení koruny⁴ nevedlo ke vzniku paniky či kapitálového odlivu.

2.2.1 Bankovní sektor

Česká národní banka (2010) říká, že pro bankovní sektor byl rok 2008 stále úspěšným obdobím pro realizaci zisků. V porovnání se zahraničními finančními skupinami, do kterých hlavní banky v ČR patří, neutrpěly domácí banky významné ztráty z přecenění rizikových aktiv a jejich zisky tak klesly jen mírně. Bankovní sektor dosáhl v roce 2008 čistého zisku 45,7 mld. Kč, což je ve srovnání s rekordním rokem 2007 o pouhých 3 % méně. Tomuto vývoji odpovídají relativně vysoké hodnoty rentability kapitálu 21,7 % a aktiv 1,2 % dosažené v roce 2008. Hlavním zdrojem zisků byly u většiny bank rostoucí výnosy z finanční činnosti, zvýšily se však ztráty ze znehodnocení aktiv z důvodu nárůstu nesplácených úvěrů.

Další silnou stránkou českého bankovního sektoru a jedním z důvodů, proč se ČR vyhnuly problémy vyspělých trhů ve 4. čtvrtletí 2008, je velmi nízký podíl úvěrů poskytovaných v cizí měně. V případě úvěrů domácnostem je tento podíl prakticky nulový, u nefinančních podniků činil tento podíl na konci roku 2008 zhruba 18 %.

Vývoj úvěrového portfolia

Růst celkové bilanční sumy bankovního sektoru pokračoval v roce 2008 nižším tempem (meziročně 7,9 %), byl však stále podpořen relativně vysokým tempem růstu úvěrů reálnému sektoru (úvěrová dynamika sice zpomalila, ale na konci roku dosáhla vysokých 16,4 %). Meziroční růst **úvěrů nefinančním podnikům** zpomalil jen mírně. Na konci roku 2008 dosáhl hodnoty 14 %. V situaci zhoršujícího se zahraničního i domácího ekonomického výhledu a klesajících zakázek došlo na straně nefinančních podniků k omezení poptávky zejména po investičních úvěrech a úvěrech na obchodní pohledávky. Nízká poptávka po úvěrech zapříčinila i meziměsíční poklesy celkového objemu bankovních úvěrů nefinančním podnikům od prosince 2008. Výrazně zpomalil růst **úvěrů domácnostem**, který klesl o 10 p.b. a dosáhl hodnoty 21 %. Nepříznivý ekonomický vývoj působí negativně na schopnost podniků i domácností splácet závazky. Podíl nesplácených úvěrů na celkových úvěrech se v průběhu roku 2008 postupně zvyšoval a ke konci roku 2008 dosáhnul 3,2 %.

⁴ V pololetí roku 2008 koruna dosáhla kurzu 23 Kč / EUR, poté však soustavně oslabovala a v únoru 2009 se euro obchodovalo kolem 29,50 Kč.

Banky se postupně připravovaly na nárůst ztrát z úvěrového rizika. Podíl opravných položek vůči nespláceným úvěrům banky dlouhodobě udržují na obezřetné úrovni kolem 57 %. Zároveň v průběhu celého roku 2008 banky v ČR přitvrzovaly úvěrové standardy při nabídce nových úvěrů. Zpřísnění se ve větší míře odehrávalo v neúrokových podmínkách úvěrů, jako je např. požadované zajištění financovaných projektů či podíl vlastního financování. Během roku absolutně klesaly objemy nových úvěrů na bydlení obyvatelstvu a v závěru roku se k poklesu přidaly i úvěry spotřebitelské.

Kapitálová přiměřenost

Bankovní sektor ČR zůstává dostatečně kapitalizován. Kapitálová přiměřenost na konci roku 2008 dosáhla 12,3 %, kapitálová přiměřenost Tier 1 dosáhla 11,8 %. Mírný růst obou ukazatelů v roce 2008 souvisí s vysokou tvorbou zisku z předchozích let, navýšením kapitálu a s postupným přechodem na koncept Basel II, který díky přesnějšímu ocenění rizik umožnil stanovení nižších kapitálových požadavků k úvěrovému riziku u bank.

2.3 Finanční sektor v roce 2009

Účastníci shromáždění České bankovní asociace se dne 5. 10.2009 shodli na tom, že český finanční sektor obstál ve složité době celosvětové recese jako jeden z nejzdravějších a nejstabilnějších v evropském i globálním měřítku.

2.3.1 Bankovní sektor

Česká bankovní asociace (2010) uvádí, že bilanční suma bankovního sektoru se v průběhu roku zvýšila o 1,2 % a celková hodnota aktiv bankovního sektoru dosáhla k 31. prosinci 2009 hodnoty 4 092,4 mld. Kč, v roce 2009 se však začal projevovat pokles poptávky po bankovních produktech. Mírné tempo růstu aktiv ze začátku roku 2009 se v jeho druhé polovině dostalo do stagnace. Makroekonomické ukazatele ovlivňovaly vývoj pohledávek bankovního sektoru, které tvoří přes 60 % aktivní strany bilance tuzemských bank. Po období poměrně vysokých temp růstu přidaly pohledávky ke konci roku 2009 meziročně pouze necelé 1 %. Z jednotlivých podskupin v průběhu roku 2009 navýšily úvěry nejvíce domácnosti, v trendu zadlužování pokračuje zejména obyvatelstvo, ale i v této skupině se tempa růstu úvěrů postupně snižují.

Kapitálová přiměřenost

Kapitálová přiměřenost se zvyšovala, k 31. prosinci 2009 dosáhla 14,12 %. Celkový regulatorní kapitál bankovního sektoru vzrostl meziročně od konce roku 2008 o 33,8 mld. Kč na 264,7 mld. Kč. V kapitálu bankovního sektoru nadále dominuje složka Tier 1 s téměř 90% podílem na celkovém regulatorním kapitálu.

Ze všech standardních rizik, jimž je vystaven tuzemský bankovní sektor, zůstává z hlediska struktury obchodování tuzemských bank nejpodstatnějším i nadále riziko úvěrové. Pohledávky investičního portfolia bez selhání hodnocené jako standardní tvořily s podílem 91 % na konci roku 2009 naprostou většinu investičního portfolia. Zvýšení hodnoty úvěrů se selháním (nestandardní, pochybné nebo ztrátové úvěry) od konce roku 2008 meziročně o více než 64 % na 114,3 mld. Kč bylo důsledkem poklesu ekonomiky v průběhu sledovaného období a snížené schopnosti nefinančních podniků i obyvatelstva splácet své závazky. Podíl pohledávek se selháním na celkových pohledávkách bankovního sektoru se od konce roku 2008 zvýšil o 1,7 procentního bodu na 4,5 % na konci roku 2009. Podíl klientských pohledávek se selháním na jejich celkové hodnotě přesahuje 5,3 %, úvěrové instituce vykazují v daném období stagnaci daného ukazatele na úrovni 0,3 %.

Likvidita

Bankovní sektor nezaznamenal v průběhu roku 2009 problémy s likviditou, sektor i nadále disponuje dostatečnými likvidními zdroji. Hodnota rychle likvidních aktiv se za dvanáct měsíců roku 2009 zvýšila o více než 11 % a jejich poměr k celkovým aktivům bankovního sektoru se meziročně rovněž zvyšoval. K financování obchodů bankovního sektoru jsou k dispozici dostatečné primární zdroje, objem klientských vkladů v průběhu roku 2009 vzrostl o 3,2 %.

Zisky

Přestože do čistého zisku bankovního sektoru se promítá i zvyšování ztrát ze znehodnocení úvěrů v důsledku nepříznivého ekonomického vývoje, hospodářské výsledky tuzemského bankovního sektoru byly i v roce 2009 na velmi dobré úrovni. I v podmínkách zhoršování kvality úvěrového portfolia, zvýšené tvorby rezerv a odpisů generoval bankovní sektor jako celek čistý zisk ve výši 60,2 mld. Kč, který tak proti uplynulému roku výrazně narostl. Hlavním zdrojem růstu čistého zisku však byl zejména nárůst zisku z finanční činnosti. V prostředí nízkých úrokových sazeb meziročně posílil o 5,4 % úrokový zisk, jehož podíl na celkovém zisku z finanční činnosti činil na konci sledovaného období více než 61 %.

Zisk z poplatků a provizí tvořící přes 21 % zisku z finanční činnosti se zvýšením o necelé 1 % prakticky stagnoval. Bankovní sektor jako celek důsledně kontroluje své náklady. Pokračuje trend snižování správních nákladů, na konci roku 2009 klesly meziročně o 2,2 %.

2.4 Porovnání vybraných finančních výsledků v letech 2007 až 2009

Pro větší přehlednost jsem v následující **Tab. 2.1** porovnála vývoj vybraných ukazatelů českého finančního sektoru.

Tab. 2.1 *Výsledky finančního sektoru v letech 2007 - 2009*

	2007	2008	2009
Čistý zisk (mld. Kč)	46,987	45,705	60,161
Zisk před zdaněním (mld. Kč)	59,201	54,049	71,214
Zisk z finanční a provozní činnosti (mld. Kč)	134,392	138,024	168,356
Úvěry a jiné pohledávky (mld. Kč)	2215,5	2471,8	2487,7
Závazky celkem (mld. Kč)	3494	3752,1	3772,4
Objem aktiv (mld. Kč)	3750,6	4044,5	4092,4

3. METODIKA ŘEŠENÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

V této kapitole se věnuji teoretickému objasnění základní problematiky diplomové práce. Stručně charakterizuji obecné podnikatelského prostředí, které dále rozvinu až do prostředí bankovního.

Objektem mé diplomové práce je banka, proto uvedu charakteristiku finančních institucí a bankovní dům představím jako jeden z jejích typů. Banka je v podstatě specifický druh podniku, který v systému plní určité funkce. Jelikož v aplikační části vycházím také z rozvahy a výkazu zisků a ztrát, uvedla jsme zde krátkou charakteristiku těchto finančních výkazů. Hospodaření banky úzce souvisí s jejím řízením a s tím, jak se vedení dokáže vyrovnat s riziky, které organizaci mohou ohrozit. Uvádím tedy popis základních principů bankovního řízení aktiv, pasiv a likvidity a definuji základní rizika ohrožující každou banku. S řízením banky souvisí tři ukazatelé: kapitálová přiměřenost, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita aktiv, kterým se budu také věnovat.

Pro analýzu banky jsem zvolila model EFQM. Seznámím s přístupem TQM, ze kterého tato metoda vychází. Za její srdce je považována logika RADAR, vysvětlím, o co se jedná. Jako pomocná metoda mi poslouží dotazníkový průzkum. V aplikační části budu vycházet mimo jiné také z údajů RM-SYSTÉMU, který zde představím. Následně charakterizuji postup řešení diplomového úkolu, který rozfázuji do několika kroků a také definuji zdroje informací, ze kterých jsem při analýze vycházela.

3.1 Podnikatelské prostředí (obecně)

Jak uvádí Synek (2006) podnik není izolován, ale je obklopen okolím, kterým rozumíme vše, co je za jeho pomyslnými hranicemi. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. Toto okolí má následující prvky: geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně historické. Podstatnou většinu těchto prvků má zcela v rukou nebo významně ovlivňuje stát. Nemá-li být podnik při svém ekonomickém rozhodování okolím zaskočen, ale hodlá-li ho využít ve svůj prospěch, musí se o jeho dynamiku aktivně zajímat.

3.2 Bankovní prostředí (obecně)

Podle Synka (2006) je bankovní systém souhrn bank a jejich vzájemných vazeb v daném státě. Je determinován především existujícím ekonomickým uspořádáním a dalšími významnými faktory jako jsou např. rozvinutost finančního trhu, tradice, zapojení země do

mezinárodní spolupráce atd. V důsledku těchto faktorů nejsou bankovní systémy v jednotlivých zemích zcela shodné, nicméně jejich základní princip v tržních ekonomikách shodný je: jsou založeny na dvoustupňovém principu, který na jedné straně tvoří centrální banka, která plní makroekonomické funkce (především cenová stabilita), na druhé straně je to síť bank, které provádějí na ziskovém principu bankovní obchody s klienty. Centrální banka své cíle zabezpečuje prostřednictvím nástrojů měnové politiky. Bankovní prostředí významně ovlivňuje opatřeními, která má oprávnění vydávat a která jsou pro banky závazná. Síť komerčních bank může být organizována různým způsobem. I když platí, jak již bylo uvedeno, že prakticky v každé zemi je tento systém v něčem specifický, standardně bývají rozlišovány dva typy bankovních systémů:

- *systém univerzálního bankovníctví*⁵ je založen na tom, že banky mohou poskytovat celou paletu bankovních produktů;
- *systém odděleného bankovníctví*⁶ se naopak vyznačuje tím, že jsou navzájem odděleny komerční banky, které mohou poskytovat pouze klasické produkty komerčního bankovníctví a investiční banky, které mohou provádět pouze investiční obchody.

V průběhu vývoje se v důsledku globalizace finančních trhů oba systémy vzájemně ovlivňovaly, což se projevilo uvolněním striktního oddělení komerčního a investičního bankovníctví v zemích s odděleným systémem a jejich faktickým přechodem k univerzalizaci.

Bankovní prostředí je dále podle tohoto autora determinováno normami:

- obecné zákonné normy upravující základní podmínky pro podnikání (obchodní zákoník, občanský zákoník, občanský soudní řád apod.);
- specifické zákonné normy upravující oblast bankovního podnikání (zákon o bankách, zákon o spořitelních a úvěrních družstvech apod.);
- vyhlášky České národní banky a vyhlášky Ministerstva financí.

3.3 Bankovní systém v České republice

Česká bankovní asociace uvádí, že pro bankovní sektor v České republice jsou typické následující body:

- finanční sektor v ČR je výrazně dominován bankami;
- z pohledu vlastnické struktury je výrazně internacionalizován;
- je významnou měrou koncentrován a dominován velkými bankovními domy;

⁵ Typický pro země kontinentální Evropy včetně České republiky.

⁶ Typický pro USA, Velkou Británii a Japonsko.

- navzdory vysoké míře koncentrace přetrvává dosti významná míra vzájemné spolupráce mezi jednotlivými bankami;
- banky střední velikosti neustále posilují svou aktivitu a představují jednu z hybných sil zaměřených na neustálý přísun tržních inovací a to i tím, že pro velké bankovní domy v některých vybraných segmentech bankovního trhu představují reálnou konkurenci;
- banky jsou leadery téměř všech finančních skupin působících v České republice, takže lze hovořit o finančním trhu, kde hrají hlavní úlohy bankami vedené finanční konglomeráty;
- finanční sektor v ČR je dohlížen a regulován Českou národní bankou (ČNB), která od dubna 2006 představuje instituci, ve které jsou koncentrovány dozorové aktivity nad celým finančním trhem, tj. kromě bank samotných také v družstevních záložnách; v pojišťovnách; v penzijních fondech; v investičních společnostech a investičních a podílových fondech; v leasingových společnostech atd.

3.4 Finanční instituce (obecně)

Sůvová (1997) uvádí, že finanční instituce je podnik, který má za hlavní aktiva ty finanční (akcie, obligace, půjčky) namísto těch reálných (budovy, zařízení, zásoby) a jenž vytváří a prodává finanční služby. Tyto instituce přijímají depozita, poskytují půjčky nebo nakupují investiční cenné papíry na finančních trzích. Nabízejí také široké spektrum jiných služeb – pojištění, penzijní plány, správu cenností, mechanismus platebního styku a převod a správu fondů. Finanční instituce se dělí podle různých hledisek, ale v praxi se nejčastěji setkáváme s touto klasifikací:

- **bankovní služby** (univerzální a specializované banky, spořitelny, úvěrní družstva);
- **peněžní služby** (pojišťovny, fondy, nadace, leasingové společnosti);
- **služby finančního trhu** (brokerské a dealerské firmy, burzy cenných papírů).

3.4.1 Banka jako specifický podnik

Podle Synka (2006) můžeme banku charakterizovat jako specifický druh podniku, který má společné s organizacemi v jiných odvětvích základní cíl své činnosti, protože jako podnikatelský subjekt funguje na ziskovém principu. Na druhé straně banky vykazují řadu specifických rysů. Ty vyplývají především z povahy bankovní činnosti jako obchodů s penězi a z celkového významu bank v ekonomice jako institucí, které přijímají dočasně volné prostředky zejména od obyvatelstva, podniků i státu a zabezpečují, při dodržení stanovených pravidel, jejich umístění do míst s nejvyšším rizikově očištěným zhodnocením.

Specifické postavení bank se potom projevuje i ve specifickém ekonomickém a legislativním prostředí, ve kterém banky provádějí svou činnost. Obecně je možno říci, že oproti jiným podnikům podléhají mnohem vyšší regulaci a to především kvůli zabezpečení stability bankovního systému.

3.4.2 Funkce banky

Dále je, podle Synka, banka finanční zprostředkovatel, jehož hlavní činností je zprostředkovávat pohyb finančních prostředků mezi ekonomickými subjekty a to tak, že na jedné straně získávají zdroje přijímáním depozit a úvěrů nebo emisí vlastních dluhopisů, na druhé straně poskytují úvěry či nakupují cenné papíry. Banky hrají významnou roli i při zprostředkování emise cenných papírů, prostřednictvím kterých dochází k alokaci kapitálu přímo mezi investory a příjemci kapitálu na finančním trhu.

Musí být jednoznačně vymezeno, který podnik je bankou a který nikoliv. Zákon o bankách⁷ vychází ze směrnice EU pro oblast bankovníctví⁸ a vymezuje banku čtyřmi základními charakteristickými rysy:

- výhradně právní forma akciové společnosti se sídlem v České republice,
- přijímají vklady od veřejnosti, což směřjí jako jediné,
- poskytují úvěry,
- vlastní bankovní licenci, o jejímž udělení rozhoduje ČNB ve spolupráci s Ministerstvem financí.

3.4.3 Bankovní rozvaha

Strana aktiv tohoto finančního výkazu ukazuje strukturu majetku banky, tzn. v čem má banka umístěny své zdroje. Pro strukturu aktiv je typické, že jejich vysoký podíl má finanční povahu (jde především o úvěry poskytnuté klientům). Významná část je dále také umístěna ve velmi likvidních instrumentech (nutnosti trvalého udržování likvidity). Banka má povinnost držet část aktiv ve formě vkladu na účtu u centrální banky (povinné minimální rezervy).

Strava pasiv naproti tomu ukazuje, z jakých zdrojů jsou aktiva financována. Cizí zdroje získávají banky především prostřednictvím různých druhů vkladů od svých klientů, menší část i emisí vlastních dluhopisů. Do cizích zdrojů se zařazují také rezervy, které banky vytvářejí z nákladů a které slouží ke krytí ztrát vyplývajících z povinnosti banky. Vlastní zdroje jsou tvořeny základním kapitálem odpovídající nominální výši emitovaných akcí.

⁷ Zákon č. 21 / 1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů, § 1 odst. 1.

⁸ Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000 / 12 / ES ze dne 20. března 2000.

Dále sem patří rezervní, popř. jiné fondy tvořené z čistého zisku, kapitálové fondy vytvářené jiným způsobem než ze zisku a nerozdělený zisk.

Z hlediska struktury pasiv je pro banky typický vysoký podíl cizích zdrojů na celkových pasivech. To je dáno tím, že čím vyšší je podíl cizích zdrojů, tím vyšší je rentabilita vloženého vlastního kapitálu, tedy i návratnost pro akcionáře. Na druhé straně ovšem platí, že čím nižší je vlastní kapitál banky, tím vyšší je riziko banky, že nebude schopna pokrýt své ztráty z vlastních zdrojů, tedy že se stane nesolventní. Proto je bankám ve formě kapitálové přiměřenosti (viz **kapitola 3.5**) předepsána určitá výše vlastního kapitálu, viz Synek (2006, str. 301).

3.4.4 Výkaz zisku a ztrát v bance

Podobně jako u jiných podniků jsou obsahem tohoto výkazu náklady a výnosy vyplývající z činnosti banky. Nejvyšší část výnosů pochází z úrokového rozpětí (marže) mezi úroky přijatými a vyplacenými. V poslední době je ovšem ve vyspělých zemích zřejmá tendence zvyšovat podíl neúrokových výnosů na celkových výnosech banky, viz Synek (2006, str. 304).

3.4.5 Základní principy řízení banky

Podle Synka (2006) banka i přes všechna svá specifika zůstává ve své podstatě podnikem. Proto pro akcionáře musí investice do akcií přinášet adekvátní výnos. Řízení banky představuje souhrn činností, které zabezpečují naplňování tohoto základního cíle. Systém řízení banky je dnes vnitřně silně provázaný, přesto je možné vymezit základní oblasti, kterými jsou: řízení aktiv, řízení pasiv, řízení likvidity, řízení úvěrového rizika, řízení úrokového a měnového rizika, řízení solventností neboli kapitálového rizika.

Řízení aktiv spočívá ve vytváření takové struktury aktiv, která by při trvalém zabezpečování likvidity a při zohlednění rizik, dávala bance maximální výnos. Vzhledem k podílu úvěrů v aktivech lze za základ řízení aktiv považovat řízení úvěrového portfolia banky. **Řízení pasiv** je historicky mladší než řízení aktiv. Jeho podstatou je optimalizace struktury zdrojů s cílem minimalizace celkových nákladů na jejich získání a vytvoření optimální struktury z hlediska úrokového, měnového či doby splatnosti.

Cílem **řízení likvidity** je trvalé zabezpečování likvidity, která znamená, že banka je schopna dostát v každém okamžiku svým splatným závazkům, zejména schopnost kdykoli vyplatit v požadované formě splatné vklady klientů. Význam likvidity je pro banky mnohem větší než pro jiné podniky. Její narušení, byť by bylo jen krátkodobé, obvykle vyvolá

nedůvěru u klientů, kteří své vklady raději vybírají a převádějí jinam. Za jádro řízení likvidity lze považovat hledání kompromisu mezi takovou strukturou aktiv a pasiv, aby banka při trvalém udržování likvidity dosahovala z dlouhodobého hlediska maximální ziskovosti.

Úvěrové riziko spočívá v tom, že klient či obchodní partner nedodrží sjednané podmínky finanční transakce a bance tím vznikne finanční ztráta. Úvěrové riziko vyplývá ze struktury a kvality rozvahových i podrozvahových aktiv banky. Ke krytí ztrát plynoucích z tohoto rizika vytvářejí banky zdroje ve formě opravných položek a rezerv vytvářených z nákladů, dále pak z rezervních či kapitálových fondů

Úrokové a měnové riziko vyplývá z dopadu změn tržních úrokových měr na čisté úrokové výnosy banky, resp. na čistý kapitál banky definované jako rozdíl: tržní hodnota aktiv mínus tržní hodnota závazků. Výše úrokového rizika závisí na struktuře bilance banky z hlediska citlivosti úrokových měr (tržních cen) jednotlivých položek aktiv a pasiv na změny tržních úrokových měr. Řízení úrokového rizika je možné provádět buď přizpůsobením struktury aktiv a pasiv tak, aby jejich úroková citlivost na změny tržních úrokových měr byla přibližně shodná, nebo pomocí termínových obchodů (např. opcí).

Kapitálové riziko (riziko nesolventnosti) spočívá v tom, že výše závazků v tržním ocenění převyší tržní hodnotu veškerých aktiv. Aby banka uvedenou situaci vyloučila, musí udržovat dostatečnou výši vlastního kapitálu. Je zřejmé, že čím vyšší je vlastní kapitál banky, tím menší riziko nesolventnosti existuje. Na druhé straně ovšem platí, že zvyšování podílu vlastního kapitálu na celkových aktivech snižuje rentabilitu. Z tohoto důvodu není nadměrná výše kapitálu výhodná. Princip řízení kapitálového rizika má dva navzájem úzce související aspekty. První spočívá v řízení výše kapitálu banky, jeho jednotlivých složek, zabývá se optimálními způsoby zvyšování kapitálu atd. Druhým aspektem kapitálového rizika je problematika řízení aktiv, jejich struktury z hlediska likvidnosti, výnosnosti a rizikovosti, které determinují tržní cenu aktiv, tedy solventnost. Obecně by mělo platit, že čím je větší riziko poklesu hodnoty aktiv, tím vyšší by měl být i podíl vlastního kapitálu ve zdrojích banky. Efektivnost výsledného hospodaření lze měřit řadou různých ukazatelů. Nejčastěji se používají dva následující:

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on Equity)

Představuje podíl čistého zisku a celkového vlastního kapitálu. Ukazuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky banky (akcionáři), a to buď přímým vkladem do základního kapitálu, nebo nepřímo prostřednictvím zadržených zisků.

Vzorec 3.1 Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita aktiv ROA (Return on Assets)

Jde o podíl čistého zisku k celkovým aktivům, neboli k celkovému vloženému kapitálu (cizímu i vlastnímu). Vyjadřuje průměrnou výkonnost celkových aktiv banky, tj. celkového kapitálu, se kterými banka disponuje, viz Synek (2006).

Vzorec 3.2 Rentabilita aktiv

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

3.5 Kapitálová přiměřenost

Z vyhlášek a opatření České národní banky, které upravují základní rámec pro činnost bank, je možné za nejvýznamnější považovat opatření o kapitálové přiměřenosti. Její podstata je založena na tom, že stanoví minimální výši kapitálu, kterou banka musí vzhledem ke struktuře a rizikovosti svých obchodů udržovat.

Kapitál banky se pro potřeby propočtu kapitálové přiměřenosti skládá ze součtu Tier 1, 2 a využitého Tier 3 sníženého o odpočitatelné položky. Základní struktura tohoto ukazatele je uvedena v **Příloze 1**. Banky musí udržovat kapitálovou přiměřenost minimálně na úrovni 8 %, viz Synek (2006, str. 312).

Vzorec 3.3 Kapitálová přiměřenost

$$\text{kapitálová přiměřenost} = \frac{0,08 \times (\text{kapitál} + \text{využitý Tier 3})}{\text{kapitálový požadavek A} + \text{kapitálový požadavek B}}$$

3.6 Total Quality Management

Veber (2007) uvádí, že přístupy TQM byly koncipovány v druhé polovině dvacátého století zejména v Japonsku, následně v USA a v Evropě. Na rozdíl od norem ISO řady 9000 neprošly kodifikací do podoby norem, ale byly reprezentovány názory tzv. guru (otců) jakosti – především E. Demingem, J. Juranem, K. Ishikawou. Postupně byly doplňovány o názory řady dalších teoretiků a o praktické zkušenosti firem, které uvedená doporučení dále rozvíjely.

Přístupy TQM byly poté kodifikovány v podobě kritérií pro udělení ceny za jakost. Nejstarší v tomto směru jsou požadavky japonské Demingovy ceny za jakost (z 50. let 20. století). Z konce osmdesátých let pochází první podoba modelu americké Národní ceny Malcolma Baldrige. Počátkem devadesátých let byla na evropském kontinentě připravena kritéria pro Evropskou cenu za jakost. Principy hodnocení a kritéria vypracovala Evropská nadace pro management kvality⁹. I přes určité rozdíly, můžeme definovat typické rysy všech těchto přístupů TQM:

- rozšíření zapojení vrcholového vedení ve smyslu pojmu leadership¹⁰,
- respektování obecných principů managementu,
- orientace na zákazníka s produkovánými výrobky a službami, a tím i posílení konkurenceschopnosti, popřípadě i tržní pozice,
- uplatnění procesního řízení s respektováním správných řídicích praktik, s cílem lepšího zhodnocení materiálu i lidských zdrojů, využití kapacit, eliminace zbytečných ztrát a vícenákladů.
- úsilí o trvalé zlepšování,
- angažovanost, vysoké nasazení pracovníků,
- účinná zpětná vazba, řízení na základě faktů.

3.6.1 Základní koncepce excellence

EFQM definuje excelenci jako vynikající praxi v řízení organizace a v dosahování výsledků. Macurová (2008, str. 153) říká, že být excelentní vyžaduje od vedoucích manažerů naprosté odevzdání se a respektování základního pojetí excellence jako souboru principů, na kterých organizace zakládá své chování, činnosti a iniciativy. Když organizace začne tyto principy uplatňovat v praxi, otevírá si tím možnost udržení vynikající úrovně. Excellence vychází z několika základních principů:

- *orientace na výsledky;*
- *zaměření na zákazníka;*
- *vůdcovství a stálost účelu;*
- *management prostřednictvím procesů a faktů;*
- *rozvoj a zapojení lidí;*

⁹ The European Foundation for Quality Management = EFQM

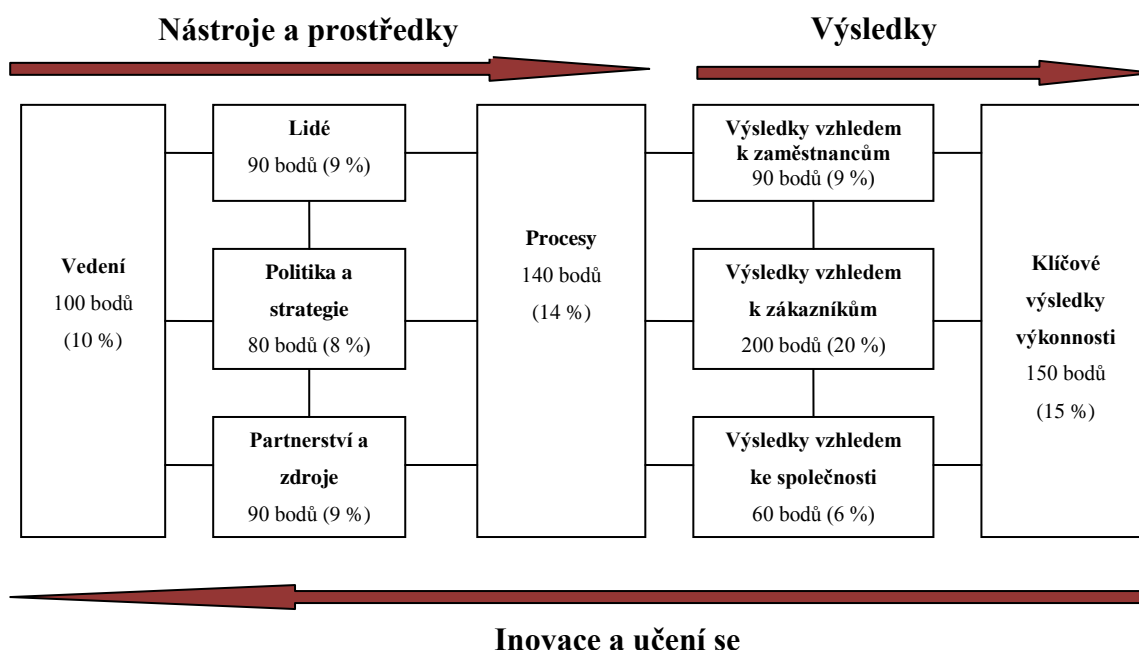
¹⁰ Manažer má seznámit pracovníky organizace se strategickými záměry a cíli, protože pokud je neznají, mohou preferovat cíle, které se budou lišit od zájmu firmy. Manažer má také tyto záměry a cíle transformovat do konkrétních opatření.

- *neustále učení se, inovace a zlepšování;*
- *rozvoj partnerství;*
- *sociální odpovědnost.*

3.7 Charakteristika a popis modelu Excelence

Logika tohoto modelu vychází z koncepce TQM. EFQM (2004) uvádí, že model Excelence je dobrovolný systém založený na devíti kritériích. Pět z nich jsou „předpoklady“ a čtyři jsou „výsledky“. Předpoklady pokrývají to, co organizace dělá a výsledky to čeho organizace dosahuje. Výsledky jsou způsobeny předpoklady a ty jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z výsledků, viz **Obrázek 3.1**.

Obrázek 3.1 EFQM model excelence (verze r. 2003)



Zdroj: Nenadál (2004, str. 40)

Model vychází z předpokladu, že excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení „pohánějícího“ politiku a strategii, které jsou naplňovány prostřednictvím pracovníků, partnerství, zdrojů a také procesů. Výše zobrazených devět políček modelu představuje kritéria, podle nichž se hodnotí pokrok organizace směrem k excelenci. Každé z nich má definici, která vysvětluje široký význam příslušného kritéria, které je doplněno řadou subkritérií, která vyvolávají řadu

otázek. Pod každým subkritériem jsou uvedeny pomocné body, jejichž použití je nepovinné, nýbrž jsou určeny k dalšímu objasnění významu subkritéria.

3.7.1 Kritéria modelu Excellence

V následující části rozvedu celková kritéria i dílčí subkritéria a to včetně příkladu vybraných otázek. EFQM přidělila každému kritériu váhu. Ideální úroveň výkonnosti představuje maximálně dosažitelných 1 000 bodů, přičemž z toho 500 bodů připadá na předpoklady a 500 bodů na výsledky. V této charakteristice uvedu také body, které mohou organizace při hodnocení za jednotlivá kritéria a zároveň i subkritéria získat. Při jejich výpočtu jsem vycházela z informací EFQM, viz **kapitola 3.11.1**.

1. VEDENÍ (*max. 100b.*)

Excelentní vůdčí osobnosti rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy organizace, požadované pro trvale udržitelný úspěch, a uskutečňují to prostřednictvím svých činů a vlastního chování. V průběhu období změn zachovávají stálost záměrů / cílů. Tyto vůdčí osobnosti jsou schopny změnit nasměrování organizace a inspirovat ostatní, aby je následovali.

a) Vůdčí osobnosti rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excellence (max. 20b.)

- rozvíjení poslání, vize a kultury organizace;
- aktivní angažovanost v činnostech zlepšování;
- určování priorit pro činnosti zlepšování apod.

b) Vůdčí osobnosti jsou osobně zainteresovány na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován (max. 20b.)

- vytvoření jednoznačného vlastnictví procesů;
- zajištění, aby byl vyvinut a uplatňován systém pro řízení procesů;
- zajištění, aby byl vyvinut a uplatňován proces měření, přezkoumávání a zlepšování klíčových výsledků apod.

c) Vůdčí osobnosti se vzájemně ovlivňují se zákazníky, s partnery a s představiteli společnosti (max. 20b.)

- plnění a chápání potřeb a očekávání a reagování na ně;
- navazování partnerství a účast v nich;
- vytváření společné činnosti zlepšování a účast v této činnosti apod.

d) *Vůdčí osobnosti spolu s pracovníky v organizaci posilují kulturu excelence (max. 20b.)*

- osobní sdělování poslání, vize, hodnot, politiky a strategie, plánů, cílů a úkolů organizace pracovníkům;
- motivování pracovníků a umožňování jejich účast v činnostech zlepšování;
- propagování a podporování rovnocenných příležitostí a rozmanitostí apod.

e) *Vůdčí osobnosti identifikují a prosazují organizační změny (max. 20b.)*

- porozumění interním a externím podnětům pro změny v organizaci;
- způsob vedení rozvoje plánů změn;
- zabezpečení investic, zdrojů a podpory změn apod.

2. POLITIKA A STRATEGIE (max. 80b.)

Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany, která bere v úvahu trh a sektor, ve kterém působí. K naplnění této strategie jsou vypracovány a aplikovány politika, plány, cíle a procesy.

a) *Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran (max. 20b.)*

- identifikování, chápání a předvídaní vývoje na trhu apod.

b) *Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z průzkumů, z činností souvisejících s učením se a z externích souvisejících činností (max. 20b.)*

- analyzování výstupu z interních ukazatelů výkonnosti;
- analyzování výstupu z činností souvisejících s učením se;
- analyzování externího image a údajů o povědomí o značce apod.

c) *Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány (max. 20b.)*

- identifikování současných a budoucích konkurenčních výhod;
- hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit;
- provázání strategie se strategiemi partnerů a spojenců apod.

d) *Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány za pomoci struktury klíčových procesů (max. 20b.)*

- vytváření mechanismů pro předkládání zpráv v celé organizaci;
- sdělování politiky a strategie zainteresovaným stranám a hodnocení povědomí o nich apod.

3. PRACOVNÍCI (*max. 90b.*)

Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a využívají celkový potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivce, týmu a organizace. Prosazují čestnost a rovnost a zapojují a zmocňují své pracovníky. Pečují o ně, komunikují s nimi, odměňují a oceňují je takovým způsobem, který motivuje kolektiv pracovníků a vytváří závazek k využívání jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace.

a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány (max. 18b.)

- řízení náboru pracovníků, kariérního rozvoje a plánování nástupnictví;
- rozvíjení politik, strategií a plánů týkajících se lidských zdrojů;
- sladování plánů lidských zdrojů s politikou a strategií apod.

b) Znalosti pracovníků a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány (max. 18b.)

- rozvoj pracovníků na základě pracovních zkušeností;
- rozvíjení týmových dovedností;
- přezkoumávání a aktualizování individuálních a týmových cílů apod.

c) Pracovníci jsou angažováni a jsou jim dávány pravomoci (max. 18b.)

- povzbuzování pracovníků pro společnou práci v týmech;
- poskytování příležitostí, které stimulují k angažovanosti a podporují inovační a tvůrčí chování apod.

d) Pracovníci a organizace spolu vedou dialog (max. 18b.)

- identifikování komunikačních potřeb;
- identifikování a zajišťování příležitostí pro sdílení nejlepších postupů a znalostí apod.

e) Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a pečuje se o ně (max. 18b.)

- uznávání pracovníků, aby se podpořila a udržela jejich angažovanost;
- stanovení úrovně výhod, např. penzijní plán, zdravotní péče, péče o děti apod.

4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE (*max. 90b.*)

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, aby podpořily politiku, strategii a efektivní fungování procesů. Během plánování partnerství a zdrojů a při jejich řízení organizace vyvažují své současné a budoucí požadavky, požadavky společnosti a životního prostředí.

a) *Externí partnerství jsou řízena (max. 18b.)*

- vytváření a podporování inovačního a kreativního myšlení s využitím partnerství;
- zajišťování kulturní kompatibility a sdílení znalostí s partnerskými organizacemi apod.

b) *Finanční prostředky jsou řízeny (max. 18b.)*

- stanovení mechanismu pro předkládání zpráv;
- vytváření a uplatňování hlavních řídicích procesů na všech příslušných úrovních organizace apod.

c) *Budovy, zařízení a materiál jsou řízeny (max. 18b.)*

- řízení ochrany aktiv;
- snižování a recyklování odpadů;
- optimalizování odběru veřejných služeb apod.

d) *Technologie jsou řízeny (max. 18b.)*

- využívání stávajících technologií;
- využívání technologií pro podporu zlepšování apod.

e) *Informace a znalosti jsou řízeny (max. 18b.)*

- identifikování požadavků organizace na informace a znalosti;
- shromažďování, strukturování a řízení informací a znalostí na podporu politiky a strategie;
- zajišťování a zlepšování platnosti, integrity a ochrany informací apod.

5. PROCESY (max. 140b.)

Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.

a) *Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny (max. 28b.)*

- vytváření systému managementu procesů;
- uplatňování ukazatelů procesů a vytyčování výkonnostních cílů;
- přezkoumávání efektivnosti struktury procesů při uplatňování politiky a strategie organizace.

b) *Procesy jsou podle potřeby zlepšovány na základě využívání inovací, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu (max. 28b.)*

- vytváření vhodných metod pro uplatňování změny;
 - vedení a řízení způsobů uplatňování nových a změněných procesů;
 - sdělování změn procesů všem příslušným zainteresovaným stranám apod.
- c) *Produkty a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků (max. 28b.)*
- chápání a předvídaní dopadu a potenciálu nových technologií na produkty a služby;
 - vyvíjení nových produktů a služeb jak pro současné tradiční trhy, tak pro získání přístupu na ostatní trhy apod.
- d) *Produkty a služby jsou vyráběny, dodávány (poskytovány) a je zajišťován jejich servis (max. 28b.)*
- marketing, sdělování hodnotové pozice a dodávání produktů a služeb existujícím i potencionálním zákazníkům;
 - produkování nebo získávání produktů a služeb v souladu s návrhem a vývojem apod.
- e) *Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány (max. 28b.)*
- stanovení a plnění požadavků na každodenní styk se zákazníky;
 - vytváření partnerství se zákazníky, což přidá hodnotu dodavatelskému řetězci;
 - informování zákazníků o odpovědném používání produktu apod.

6. **ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY (max. 200b.)**

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své zákazníky.

a) *Měřítka vnímání (max. 150b.)*

Jsou to měřítka toho, jak zákazníci vnímají organizaci (získaná z průzkumů u zákazníků, od tematických skupin, z hodnocení dodavatelů, z pochval a ze stížností). Může zahrnovat:

- image organizace (dostupnost, komunikace, pružnost, proaktivní chování)
- produkty a služby (kvalita, hodnota, inovace návrhu)
- prodejní a poprodejní podpora (odbornost zaměstnanců, poradenství, záruka)
- loajálnost (záměr koupit znovu, ochota doporučit organizaci)

b) *Ukazatelé výkonnosti (max. 50b.)*

Jsou to interní měřítka organizace, které jsou používány pro monitorování, předvídaní a zlepšování výkonnosti a pro předvídaní svých externích zákazníků. Může zahrnovat:

- image organizace (počet pochval a nominací na ceny, mediální pozornost),
- produkty a služby (konkurenceschopnost, míry vad, stížnosti, logistické ukazatele, inovace návrhu, doba pro uvedení na trh),
- prodejní a poprodejní podpora (potřeba výcviku, vyřizování stížností),
- loajálnost (doba trvání vzájemného vztahu, efektivní doručování, četnost / hodnota objednávek, udržení zákazníka).

7. PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY (max. 90b.)

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své pracovníky.

c) Měřítka vnímání (max. 67,5b.)

Jsou to měřítka toho, jak pracovníci vnímají organizaci (získaná z průzkumů, od tematických skupin, z rozhovorů, ze strukturovaných hodnocení). Může zahrnovat:

- motivace (kariérní rozvoj, komunikace, stejné příležitosti, vedení, uznání),
- spokojenost (správa organizace, podmínky zaměstnanosti, technické vybavení a služby, pracovní jistota, mzda a výhody).

d) Ukazatele výkonnosti (max. 22,5b.)

Jde o interní měřítka, která organizace používá pro monitorování, chápání, předvídání a zlepšování výkonnosti pracovníků v organizaci a pro předvídání jejich vnímání. Může zahrnovat:

- dosažené výsledky (požadavky na odbornou způsobilost, produktivita, externí ceny a uznání, míry úspěšnosti výcviku a rozvoje),
- motivace a angažovanost (angažovanost ve zlepšovatelských týmech, úrovně výcviku a rozvoje, uznání jednotlivců a týmů, míry odezvy na průzkumy u pracovníků),
- spokojenost (úroveň absencí a nemocnosti, úroveň úrazovosti, důvody ke stížnostem, trendy nábory pracovních sil),
- služby poskytované pracovníkům v organizaci (správnost personálního řízení, efektivnost komunikace, rychlost odezvy na dotazy, hodnocení výcviku).

8. SPOLEČNOST - VÝSLEDKY (max. 60b.)

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na společnost.

a) Měřítka vnímání (max. 15b.)

Tato měřítka se týkají vnímání organizace společností (získaná z průzkumů, ze zpráv, z článku v tisku). Může zahrnovat:

- image organizace (jako zaměstnavatel, jako odpovědný člen společenství),
- vystupování jako odpovědného občana (nediskriminační postupy, etické chování),
- angažovanost ve společenstvích, kde organizace působí (podpora zdravotních a společenských výhod, sportu a rekreace),
- snižování a prevence obtěžování a škod v důsledku vlastních činností a / nebo v průběhu životního cyklu vlastních produktů a služeb (zdravotní rizika a nehody, hluk a zápach, znečišťování a toxické emise apod.)
- předkládání zpráv o činnostech s cílem přispět k ochraně a udržitelnosti zdrojů (výběr dopravy, ekologický vliv, náhrada surovin, recyklace apod.)

b) Ukazatele výkonnosti (max. 45b.)

Jde o interní měřítka, která organizace používá pro monitorování, chápání, předvídání a zlepšování výkonnosti organizace a pro předvídání vnímání společností. Může zahrnovat:

- zvládání změn v úrovních zaměstnanosti,
- jednání s orgány v otázkách týkajících se např. certifikace, exportu / importu,
- přijaté počty a ceny ve vztahu ke správné praxi, auditování a předkládání zpráv v oblasti společenské odpovědnosti.

9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI (max. 150b.)

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie.

a) Měřítka vnímání (max. 75b.)

Jsou klíčovými výsledky definovanými organizací a odsouhlasenými v její politice a strategii. Může zahrnovat:

- údaje týkající se trhu (obrat, ceny akcií, dividendy)
- rentabilita (hrubý zisk, příjmy na akcii)
- informace týkající se investic a aktiv
- rozpočtování; podíl na trhu; výkonnost procesů apod.

b) Ukazatele výkonnosti (max. 75b.)

Jde o provozní měřítka, která organizace používá pro monitorování a chápání procesů, pro předvídání a zlepšování svých případných klíčových výstupů výkonností. Může zahrnovat:

- hotovostní tok (cash flow); odpisy; náklady na údržbu a projekty;
- obrat skladových zásob;
- patenty, licence apod.

3.8 RADAR

Jak uvádí Evropská nadace pro management kvality (2004) srdcem modelu EFQM je logika známá jako RADAR.

3.8.1 RADAR a jeho prvky

RADAR se sestává ze čtyř prvků: výsledky (**R**esults), přístup (**A**pproach), aplikace (**D**eployment), hodnocení a přezkoumání (**A**ssessment nad **R**eview).

Výsledky (Results)

Patří sem to, co organizace dosahuje. V excelentní organizaci výsledky ukazují pozitivní trendy a / nebo trvalou správnou / dobrou výkonnost. Cíle budou stanoveny, přiděleny a splněny nebo překročeny. Výkonnost se bude porovnávat externě a bude zcela porovnatelná s jinými výkonnostmi, zejména s nejlepšími v odvětví a / nebo ve světové třídě. Vazba příčiny a následku mezi přijatými přístupy a dosaženými výsledky bude jednoznačná. Kromě toho rozsah výsledků pokryje příslušné oblasti. V případě, že to napomůže pochopení a identifikaci příležitostí ke zlepšování, budou výsledky rozděleny například podle zákazníků nebo podle útvarů.

Přístup (Approach)

Patří sem to, co organizace hodlá udělat a důvody pro to. Excelentní organizace budou mít solidní přístupy. Solidní přístup má jednoznačné racionální řešení, které je zaměřeno na současné a budoucí potřeby organizace; je zajišťován prostřednictvím správně definovaného a vypracovaného procesu a je zjevně zaměřen na potřeby zainteresovaných stran. Kromě toho budou přístupy seskupeny. Integrovaný přístup má logický základ v politice a strategii, popř. je spojen s ostatními přístupy.

Aplikace (Deployment)

Patří sem to, co organizace dělá pro efektivní aplikaci přístupu. V excelentní organizaci bude přístup v příslušných oblastech uplatňován systematickým způsobem. Systematické uplatňování se řádně plánuje a zavádí se způsobem, který je vhodný pro daný přístup i danou organizaci.

Hodnocení a přezkoumání (Assesment and Review)

Patří sem to, co organizace dělá pro přezkoumání a zlepšování jak přístupu, tak jeho aplikace. V excelentní organizaci bude přístup a jeho aplikace předmětem pravidelného měření, budou probíhat činnosti učení se a výstup jak měření, tak učení se použije při identifikování zlepšování, při stanovování jeho priorit, při jeho plánování a uplatňování.

3.8.2 Matice bodového hodnocení RADAR

Jestliže je organizace hodnocena pomocí této matice, viz **Příloze 2**, jsou každému z devíti kritérií přiřazeny váhy statistického indexu, jak uvádí **Obrázek 3.1**. Obecně řečeno každé subkritérium má v rámci daného kritéria přiřazenou určitou váhu. Existují však tři výjimky:

- subkritérium 6a má 75 % z bodů přiřazených kritériu 6, zatímco subkritérium 6b má 25 %;
- subkritérium 7a má 75 % z bodů přiřazených kritériu 7, zatímco subkritérium 7b má 25 %;
- subkritérium 8a má 25 % z bodů přiřazených kritériu 8, zatímco subkritérium 8b má 75 %.

Při hodnocení pomocí matice bodového hodnocení typu RADAR se každému subkritériu přiřadí procentní počet bodů. Toho se dosáhne uvážením každého z prvků a atributů matice pro každé ze subkritérií v modelu EFQM. Potom se použije Souhrnný přehled bodového hodnocení, který je uveden v **Příloze 3**, aby se sloučily procentní počty bodů a získal se tak celkový počet bodů na stupnici od 0 do 1000 bodů.

3.9 Dotazník

Metoda EFQM je pro mě sice stěžejní, ale jako doplňující použiji dotazníkový průzkum. Podle Nenadála (2004) dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Vzorku respondentů je zaslán předem vytvořený dotazník. Je vhodné, aby odpovědní pracovníci organizace v dotazníku naznačili, resp. ilustrovali, některé možné požadavky a znaky, které mohou respondenti doplňovat a rozvíjet. Struktura dotazníku však musí v každém případě umožňovat jednotné vyhodnocení údajů. Jeho tvorba by měla zahrnovat tyto kroky:

- definování otázek,
- volbu vhodného formátu,
- popis vstupních informací pro respondenta,
- definitivní uspořádání dotazníků.

3.10 RM-SYSTÉM

V aplikační části se dále také zmiňuji o vývoji cen akcií Banky X a o tom, že jsou tyto akcie obchodovány prostřednictvím tzv. RM-SYSTÉMU. Jde o burzu cenných papírů s akciemi českých a zahraničních společností. Zaměřená je především na drobné a střední investory. Jediným majitelem této burzy je finanční skupina Fio a dohled nad ní vykonává ČNB. Mezi největší výhody této burzy patří nabídka akciových titulů a certifikátů obchodovaných v českých korunách, on-line vypořádání cenných papírů a nejdelší zkušenosti s obchodováním v České republice.

3.11 Postup analýzy

Jako první jsem analyzovala Banku X za rok 2009, pro jehož hodnocení jsem měla všechny potřebné podklady a informace.

3.11.1 Popis analýzy roku 2009

Při své analýze jsem se rozhodla zhodnotit Banku X za všechny subkritéria modelu EFQM a to hledáním odpovědí na stanovené oblasti otázek, které mi vytvořily důkazy toho, jak je či není organizace excelentní. Následně jsem mohla přesně definovat, jaké má Banka X silné stránky a co jsou její oblasti pro zlepšování a přidělit jí konkrétní počet bodů za subkritérium. Stanovila jsem si počet bodů, který může dané subkritérium maximálně dosáhnout a to tak, že jsem vycházela z bodového hodnocení, které uvádí EFQM a za pomoci **Vzorce 3.4**. Tento vzorec platí jen pro oblast „předpoklady“, jelikož pro „výsledky“ EFQM stanovuje speciální váhy pro výpočet, viz **kapitola 3.8.2**. Vypočtené body jsem již uvedla v rámci popisu kritérií modelu v **kapitole 3.7.1**.

Vzorec 3.4 Maximální počet bodů subkritéria

$$\text{Maximální počet bodů subkritéria} = \frac{\text{maximální počet bodů kritéria}}{\text{počet subkritérií}}$$

Na základě tohoto výpočtu jsem mohla začít bodovat. Musela jsem ale opět odlišit „předpoklady“ od „výsledků“ pro které EFQM uvádí trochu jiný postup. Pro oblast „předpoklady“ jsem si vytvořila **Tabulku 3.1**. Pomocí matice bodového hodnocení typu RADAR pro „předpoklady“, viz **Příloha 2**, jsem na základě zjištěných silných stránek a oblastí pro zlepšování danému subkritériu přidělila odpovídající počet bodů. Bodovala jsem úroveň solidního a integrovaného přístupu. Dále jsem hodnotila aplikaci tohoto přístup a to, zda je přístup zaveden a zda je systematicky uplatňován. Jako poslední jsem bodovala hodnocení a přezkoumávání efektivnosti zkoumaného přístupu. Na základě těchto výsledků jsem získala celkový bodový průměr za subkritérium v oblasti „předpoklady“. Aplikovala jsem tedy na všechny subkritéria patřící do kritérií 1 – 5.

Tabulka 3.1 Bodové hodnocení výsledků subkritéria v oblasti „předpoklady“

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrovaný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	

Další tabulku jsem si vytvořila pro hodnocení oblastí „výsledky“, viz **Tabulka 3.2**. Také zde jsem vycházela z matice bodového hodnocení typu RADAR, ale tentokrát pro oblast „výsledky“, viz **Příloha 2**. V tomto případě jsem hodnotila, jaké jsou pro výsledky v rámci daného subkritéria trendy, zda jsou pozitivní nebo ne. Zajímala mě také úroveň dosažení cílů a to zda jsou vhodné. Poté jsem hodnotila, zda jsou výsledky porovnatelné s jinými organizacemi. Zkoumala jsem také příčiny, což znamená, zda jsou výsledky způsobeny daným přístupem. Jako poslední jsou hodnotila, zda výsledky pokrývají příslušné oblasti a zda jsou vhodně rozděleny. Na základě tohoto bodování jsem získala celkový bodový průměr za subkritérium v oblasti „výsledky“. Tento postup jsem aplikovala u kritérií 6 – 9.

Tabulka 3.2 Bodové hodnocení výsledků subkritéria v oblasti „výsledky“

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	

Jakmile jsem vyhodnotila všechny subkritéria, získala jsem celkem 32 číselných údajů. Musela jsem je sumarizovat do jedné finální celkové hodnoty. Použila jsem souhrnný přehled bodového hodnocení, jak jej uvádí EFQM, viz **Příloha 3**. Jelikož jsem si již na začátku určila,

kolik bodů mohou jednotlivá subkritéria maximálně získat, musela jsem tento souhrnný přehled trochu upravit. Nemůžu znovu počítat s váhami, jelikož jsem je při bodování již zohlednila. Moje souhrnné hodnocení proto vypadá tak, jak uvádí **Tabulka 3.3**.

Tabulka 3.3 Souhrnný přehled bodového hodnocení (vlastní úprava)

1. Kritéria v části "předpoklady"

Číslo kritéria	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subkritérium	1a	<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	3a	<input type="text"/>	4a	<input type="text"/>	5a	<input type="text"/>
Subkritérium	1b	<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	3b	<input type="text"/>	4b	<input type="text"/>	5b	<input type="text"/>
Subkritérium	1c	<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	4c	<input type="text"/>	5c	<input type="text"/>
Subkritérium	1d	<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	3d	<input type="text"/>	4d	<input type="text"/>	5d	<input type="text"/>
Subkritérium	1e	<input type="text"/>			3e	<input type="text"/>	4e	<input type="text"/>	5e	<input type="text"/>
Počet přidělených bodů	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

2. Kritéria v části "výsledky"

Číslo kritéria	6	%	7	%	8	%	9	%
Subkritérium	6a	<input type="text"/>	7a	<input type="text"/>	8a	<input type="text"/>	9a	<input type="text"/>
Subkritérium	6b	<input type="text"/>	7b	<input type="text"/>	8b	<input type="text"/>	9b	<input type="text"/>
Přidělený počet bodů	<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

3. Výpočet celkových bodů

Kritérium	Body	Faktor	Přidělené body
1. Vedení a řízení	<input type="text"/>	x 1,0	<input type="text"/>
2. Politika a strategie	<input type="text"/>	x 0,8	<input type="text"/>
3. Lidé	<input type="text"/>	x 0,9	<input type="text"/>
4. Partnerství a zdroje	<input type="text"/>	x 0,9	<input type="text"/>
5. Procesy	<input type="text"/>	x 1,4	<input type="text"/>
6. Zákazníci výsledky	<input type="text"/>	x 2,0	<input type="text"/>
7. Lidé výsledky	<input type="text"/>	x 0,9	<input type="text"/>
8. Společnost výsledky	<input type="text"/>	x 0,6	<input type="text"/>
9. Klíčové výsledky výkonnosti	<input type="text"/>	x 1,5	<input type="text"/>

CELKOVÝ POČET PŘIDĚLENÝCH BODŮ

3.11.2 Popis analýzy roku 2008

Poté co jsem měla hotovou analýzu roku 2009, chtěla jsem stejně hodnotit i rok 2008. Zde jsem ale zjistila, že nemám přístup ke všem potřebným podkladům a musela jsem svůj postup upravit. Získala jsem informace, které mi stačily pouze pro vyhodnocení kritérií 6, 8 a

9 a pro oblast „předpoklady“ jsem dokonce neměla vůbec žádné informace¹¹. Stejný postup jako v roce 2009 jsem tedy zachovala pouze u těchto tří kritérií a tuto nečekanou situaci jsem musela řešit. Nabízely se mi dvě možnosti.

Evropská nadace pro management kvality zveřejnila ve své publikaci z roku 2004 průměrné bodové hodnocení na jedno kritérium, které v letech 2000 – 2002 získali žadatelé o Evropskou cenu za jakost. V publikaci je například uvedeno, že za kritérium 1 bylo v průměru získáno 51 bodů. Mohla bych tedy i mému kritériu 1 přidělit tento počet bodů a získat tak chybějící údaj. Toto řešení by ovšem nebylo zcela korektní, protože ohodnocení by nemuselo odpovídat skutečné situaci v Bance X a mohlo by být velmi zkreslující.

Rozhodla jsem se tedy postupovat jinak. Kritéria 6, 8 a 9 jsem vyhodnotila stejně jako v roce 2009 a ostatní kritéria jsem neanalyzovala. Získané body jsem opět zanesla do **Tabulky 3.3**, ale tentokrát jsem vyplnila jen tyto tři kritéria. Tím jsem získala jen určité naplnění modelu EFQM. Za hodnocená kritéria 6, 8 a 9 může organizace získat maximálně 410 b.¹², z čehož jasně vyplývá, že když bereme v úvahu jako maximální počet 1 000 bodů modelu EFQM, odpovídá 410 bodů hodnotě 41 % maximálně možných získaných bodů. Nyní už jednoduchým dosazením do **Vzorce 3.5** zjistím, kolik bodů by organizace dosáhla při 100 % naplnění modelu. Tento postup je mnohem korektnější než předchozí, jelikož předpoklady a výsledky spolu úzce souvisejí a míra dosažených výsledků je odrazem toho, jaké pro ně byly předpoklady.

Vzorec 3.5 Převod získaných bodů na úplné naplnění modelu

$$\text{Celkový počet bodů} = \frac{100\%}{41\%} \times \text{součet bodů získaných za kritéria 6, 8 a 9}$$

3.11.3 Popis analýzy roku 2007

Pro analýzu roku 2007 platila naprosto stejná situace jako v roce 2008 a tudíž i postup byl totožný. Opět jsem získala pouze podklady pro hodnocení kritéria 6, 8 a 9, která mi umožnila získat naplnění modelu na 41 %. Proto jsem body získané za tyto kritéria převedla **Vzorcem 3.5** na 100 % naplnění modelu EFQM a tím získala porovnatelný výsledek s předchozími roky.

¹¹ Důvody této skutečnosti vysvětlím v kapitole 3.12.

¹² 200b. (6. kritérium) + 60b. (8. kritérium) + 150b. (9. kritérium) = 410b.

Jakmile jsem měla tři porovnatelné údaje, mohla jsem na jejich základě zhodnotit vývoj v Bance X v letech 2007 až 2009 a srovnat ho se situací podnikatelského prostředí.

3.12 Charakteristika literárních zdrojů

Při charakteristice vývoje podnikatelského prostředí za jednotlivé roky pro mě byly nejdůležitější informace zveřejněné ve Zprávách o finanční stabilitě od České národní banky a také zdroje uvedené na internetových stránkách České bankovní asociace. Podklady pro teoretická východiska jsem čerpala především ze stěžejních pramenů, jejichž anotace jsou v **Příloze 4**.

V analytické části při hodnocení „předpokladů“ jsem vycházela z interních firemních zdrojů. Jelikož jsem v Bance X zaměstnána, mám přístup na intranet, na kterém jsou detailně rozvedeny mnohé informace. Musela jsem ale věnovat velkou pozornost tomu, které údaje jsou veřejně použitelné a které jsou považovány za striktně interní. V bance probíhá monitoring tisku, kde jsou shromažďovány informace zveřejňované v médiích týkající se nejen Banky X ale i bankovního sektoru jako celku. Kromě intranetu jsem pro hodnocení „předpokladů“ používala také interní časopis, který vychází několikrát ročně a je dostupný také v archívu v elektronické podobě, což mi umožnilo dostat se k číslům, které jsem neměla k ruce v tištěné podobě. Tento intranet byl ale také příčinou toho, proč jsem nebyla schopna zanalyzovat „předpoklady“ za roky 2007 a 2008, ale jenom pouze za rok 2009. Zdroje v našem interním systému jsou totiž pravidelně aktualizovány a většina z nich není pro běžné zaměstnance archivována v dostupných zdrojích, aby se k nim mohli zpětně dostat. Tudíž pro mě byly informace o „předpokladech“ za roky 2007 a 2008 ztraceny, a jelikož nemám oficiální souhlas představenstva banky o zpracování diplomové práce, nikdo jiný by mi tyto informace nepředal. „Výsledky“ jsem analyzovala na základě informací zveřejněných na oficiálních internetových stránkách Banky X, z jejich výročních zpráv a internetových stránek věnujících se burzovnímu vývoji.

4. ANALÝZA KONKRÉTNÍ BANKY

V aplikační části provedu analýzu Banky X pomocí metody EFQM za jednotlivé roky 2007 až 2009. Nejdříve představím profil banky, její organizační strukturu, strukturu vlastníků a další náležitosti, které jsou důležité i pro mé hodnocení. Již jednou jsem zmiňovala, že analyzovat budu chronologicky obráceně, tzn., že jak první analyzuji rok 2009, poté 2008 a jako poslední rok 2007. Důvodem jsou nedostatečné zdroje informací pro roky 2008 a 2007. Následně výsledky zhodnotím a analyzuji vliv podnikatelského prostředí na rozvoj Banky X.

4.1 Profil Banky X

Banka X je univerzální bankou, která nabízí služby drobného, podnikového a investičního bankovníctví a na českém trhu zaujímá 3. pozici za finanční skupinou ČSOB a Českou spořitelnou. První místo si již dlouhou dobu drží ve firemním a investičním bankovníctví, kdy poskytuje služby pro více než 70 % ze všech středně velkých až největších organizací v ČR a pro více než 40 % z těchto firem je hlavní bankou. Od října 2001 je jejím vlastníkem francouzská skupina Sociétés Générale, která koupila 60 % akcií od českého státu.

4.1.1 Organizační struktura

Zákon o bankách ukládá, že každá banka musí být akciovou společností. Proto je statutárním orgánem Banky X představenstvo, které má za úkol řídit společnost v době mezi valnými hromadami, operativně rozhodovat a vést účetnictví. Je tvořeno předsedou a generální ředitelem v jedné osobě a dalšími pěti členy, kteří jsou zároveň náměstky generálního ředitele. Dále každý náměstek ředitele má pod sebou určité úseky, jejichž schéma je znázorněné v **Příloze 5**.

4.1.2 Struktura akcionářů

Z celkového základního kapitálu banky ve výši 19 004 926 000 Kč (38 009 852 ks akcií o jmenovité hodnotě 500 Kč) je v majetku Sociétés Générale S. A. 60,35 %. Počet akcionářů k 31. prosinci 2008 činil 43 114 právnických a fyzických osob. The Bank of New York ADR Department je s povolením České národní banky držitelem akcií, ke kterým byly vydány

Globální depozitní certifikáty (GDR)¹³, jež jsou ve vlastnictví většího počtu zahraničních investorů.

Akcie Banky X jsou obchodovány na veřejných kapitálových trzích v České republice řízených Burzou cenných papírů Praha a RM-SYSTÉMEM a na prestižním hlavním trhu Burzy cenných papírů Praha. Dále jsou obchodovány ve formě globálních depozitních certifikátů (GDR) na Burze cenných papírů v Londýně (London Stock Exchange).

4.1.3 Finanční údaje

Tyto údaje budou důkladně analyzovány v následujících částech mé práce a to za roky 2007 – 2009, proto je zde nebudu rozebírat a čtenáře odkazuji na další kapitoly mé práce, kde se dozvědí více o stavu aktiv a pasiv, o výnosech a nákladech, o vývoji cen akcií či o výši vyplacených dividend.

4.1.4 Finanční skupina kolem Banky X

Kolem banky je vytvořena finanční skupina, která se skládá jak z dceřiných tak i sesterských společností. Jejich stručnou charakteristiku uvádí **Příloha 6**.

4.2 Hodnocení roku 2009

Následuje hodnocení roku 2009 pomocí metody EFQM, jehož popis je uveden v **kapitole 3.11.1**. Veškeré důkazy za jednotlivá subkritéria jsou v **Příloze 7**.

1. VEDENÍ

a) Vůdčí osobnosti rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence

Silné stránky

V roce 2009 fungovala v bance otevřená komunikace nadřízených s podřízenými, vedly se časté porady a konaly se setkání. Provedeno bylo také hodnocení a plánování cílů jak nadřízených tak podřízených, které dokáže posunout organizaci o kousek dál.

Nové vydání interního časopisu bylo předáno pouze v několika vydáních na každé oddělení (efektivní šetření).

¹³ Nástroje používané na kapitálových trzích. Část kmenových akcií domácího emitenta nakoupí prostřednictvím manažera zahraniční banka, na kterou přecházejí vlastnická práva spojená s vlastnictvím původních akcií. Může se jednat o novou emisi nebo o akcie ze sekundárního trhu. Zahraniční banka na tyto akcie vydá odpovídající počet GDR, přičemž je dopředu určeno, kolik certifikátů bude vydáno na jednu akcii.

Oblasti pro zlepšování

Komunikace vrcholového vedení se zaměstnanci byla všeobecně dobrá, ale špatná situace byla v oblasti inovačních projektů a komunikace o nich. Nastávaly také situace, kdy vedoucí pracovník při delegování svého podřízeného, přecenil jeho síly, delegoval příliš a docházelo k větším ztrátám než přínosům.

Tabulka 4.1 Bodové hodnocení subkritéria 1a

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
10	7	9	13	7	10	14	5	10	10	9

b) Vůdčí osobnosti jsou osobně zainteresovány na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován

Silné stránky

Banka udržovala kvalitu projektů a věnovala se souladu mezi dlouhodobými a střednědobými plány rozvoje. Byl zajišťován soulad projektů z pohledu obchodních útvarů a byly vytvořeny standardy, které sjednotily postupy při rozvoji informačních systémů a organizačních změn. Zaměstnanci měli přístup k informacím o řízení procesů a byl vyvinut jasný systém měření a zajišťování klíčových procesů.

Oblasti pro zlepšování

Mnohdy nebylo zcela jasně definováno vlastnictví daných projektů. A je třeba zdůraznit pomalou počáteční fázi projektu, ve které se rozhoduje, zda se bude / nebude projekt realizovat.

Tabulka 4.2 Bodové hodnocení subkritéria 1b

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
13	12	13	10	10	10	15	11	7	11	11

c) Vůdčí osobnosti se vzájemně ovlivňují se zákazníky, s partnery a s představiteli společnosti

Silné stránky

Byla vidět aktivita vedení společnosti směřující k podpoře partnerství jak se zákazníky, tak i s vedením společnosti. Velmi pozitivní byla účast vrcholového vedení na akcích přístupných široké veřejnosti (příkladem byl Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně).

Oblasti pro zlepšování

Účast na Staff Meetingu byla určena jen vybraným zaměstnancům. Řádoví zaměstnanci nebyli dostatečně informováni o aktivitách vrcholového vedení v oblasti zlepšování globálního prostředí.

Tabulka 4.3 Bodové hodnocení subkritéria 1c

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
14	16	15	15	10	13	10	13	14	12	13

d) Vůdčí osobnosti spolu s pracovníky v organizaci posilují kulturu excelence

Silné stránky

Probíhal častý kontakt nadřízených s podřízenými, fungovala otevřená komunikace.

Oblasti pro zlepšování

Nedostatky byly v hodnocení týmového úsilí a v propagaci rovných příležitostí.

Tabulka 4.4 Bodové hodnocení subkritéria 1d

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
13	11	12	16	11	14	10	12	13	12	12

e) Vůdčí osobnosti identifikují a prosazují organizační změny

Silné stránky

Banka X sledovala vývoj na trhu a prováděla potřebné změny v souvislosti s hospodářsky špatnou situací.

Oblasti pro zlepšování

Informovanost zaměstnanců ohledně firemních změn bylo poněkud horší. Ti se mnohdy o změnách dozvídali pozdě a neúplné informace.

Tabulka 4.5 Bodové hodnocení subkritéria 1e

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
15	9	12	16	10	13	10	15	12	12	12

2. POLITIKA A STRATEGIE

a) Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran

Silné stránky

Fungoval do hloubky propracovaný systém analyzování trhů a konkurence a výborná segmentace, kdy každý jednotlivý segment měla na starosti určitá skupinka lidí. Další silnou stránkou byl vývoj a příprava marketingově orientovaných modelů (např. model ziskovosti klientů či model odcházejících klientů).

Oblasti pro zlepšování

Banka se příliš zaměřila na analýzy trhů a zákazníků, ale na ostatní zainteresované strany poněkud zapomněla. Šlo především o akcionáře a částečně také zaměstnance.

Tabulka 4.6 Bodové hodnocení subkritéria 2a

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
15	11	13	12	9	11	16	15	16	16	13

b) Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z průzkumu, z činností souvisejících s učením se a z externích souvisejících činností

Silné stránky

Banka hodnotila interní výkonnost v porovnání se svou konkurencí. Zkoumala povědomí o své image. Firmu zajímala oblast proškolení zaměstnanců v otázkách bezpečnosti (práce, informační apod.) a v roce 2009 věnovala část svého úsilí také otázce životního prostředí – úsporám energií (především papíru).

Oblasti pro zlepšování

Banka sice prováděla srovnání s konkurenty, jsou ale dostupné analýzy bank pouze na českém trhu - srovnání s těmi nejlepšími zahraničními chybí.

Tabulka 4.7 Bodové hodnocení subkritéria 2b

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
14	12	13	15	10	13	17	13	16	15	14

c) Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány

Silné stránky

Banka intenzivně prováděla analýzu externích rizik, které ji v roce 2009 bezpochyby ovlivnily a na základě toho přizpůsobila své poslání, vizi a cíle.

Oblasti pro zlepšování

Banka prosazovala strategii, která nevždy odpovídala strategii jejich partnerů a klíčových spojenců.

Tabulka 4.8 Bodové hodnocení subkritéria 2c

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
10	9	10	13	8	11	16	13	13	14	11

d) Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány za pomoci struktury klíčových procesů

Silné stránky

Sdělování politiky a strategii zainteresovaným stranám.

Oblasti pro zlepšování

Banka nehodnotila povědomí zainteresovaných stran o stanové strategii. V tomto smyslu tedy chyběla zpětná vazba.

Tabulka 4.9 Bodové hodnocení subkritéria 2d

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
15	8	12	15	11	13	5	9	6	7	10

3. PRACOVNÍCI

a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány

Silné stránky

Jasně definovaná strategie lidských zdrojů, která byla v souladu se strategií celé banky. Nábor zaměstnanců byl řízen stejně tak i kariérní rozvoj.

Oblasti pro zlepšování

Málo pozornosti bylo věnováno plánování nástupnictví a také politice rovnocenných příležitostí. Neexistence dotazníků zjišťujících zpětnou vazbu od zaměstnanců pocházející ze samotné banky.

Tabulka 4.10 Bodové hodnocení subkritéria 3a

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
13	12	13	15	12	14	8	7	14	10	12

b) Znalosti pracovníků a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány

Silné stránky

Rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců je součástí celkové strategie banky a průběžně se mění podle aktuálních potřeb. Změny v oblasti lidských zdrojů za rok 2009 přinesly především úspory nákladů vynakládaných na proškolení.

Oblasti pro zlepšování

Díky zhoršené situaci, která je způsobena především celosvětovou finanční krizí, došlo k výrazným škrtům v oblasti školení. Zaměstnanci, pro které byl výcvik dříve snadno dostupný, na něj nyní nemají nárok. Banka byla v roce 2001 převzata francouzskou finanční skupinou. V této době vedení společnosti odsouhlasilo pro všechny zaměstnance úhradu kurzů angličtiny. Po pěti letech byly ale zrušeny s tím, že za pět let se zaměstnanci museli tento jazyk naučit a ti co do banky nastoupili nově, již byli přijímáni s tím, že anglicky umí. Řekla bych, že v této oblasti je co zlepšovat, obzvlášť když je banka součástí zahraniční skupiny a kterýkoliv ze zaměstnanců se může kdykoliv dostat do situace, kdy mu důkladná znalost jazyka bude chybět.

Tabulka 4.11 Bodové hodnocení subkritéria 3b

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
12	15	14	15	13	14	8	10	9	9	12

c) Pracovníci jsou angažováni a jsou jim dávány pravomoci (zmocňování)

Silné stránky

Konaly se propracované soutěže, které zaměstnance dokázaly motivovat a povzbudit. Probíhalo posilování kompetencí zaměstnanců a angažovanost k bance byla zvyšována nejrozličnějšími, již zmíněnými setkáními a společenskými akcemi.

Oblasti pro zlepšování

Motivující soutěže byly zaměřeny především na zaměstnance z úseků Distribuce tedy na ty, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem. Jistě přínosné, ale v bance jsou i jiné úseky, kterým by nejrozličnější pracovní soutěže prospěly a ty jsou zatím spíše pomíjeny.

Tabulka 4.12 Bodové hodnocení subkritéria 3c

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrovaný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
14	12	13	15	14	15	9	11	10	10	13

d) Pracovníci a organizace spolu vedou dialog

Silné stránky

V bance byla v roce 2009 rozvíjena jak vnitřní, tak vnější komunikační politika a byly uplatňovány komunikační kanály ve všech směrech – shora dolů, zdola nahoru i na stejné úrovni (tzv. horizontální komunikace). To vše umožnilo přenos informací, aby byly u správných lidí ve správném čase.

Oblasti pro zlepšování

Je třeba zaměřit se na komunikaci některých zaměstnanců, kteří přicházeli do kontaktu s běžnými klienty. Bohužel nastávaly situace, kdy tato komunikace vážla. U všech zaměstnanců je potřeba rozvíjet ve velké míře asertivitu a profesionalitu chování, aby se minimalizovaly konflikty nejen na obchodních místech. Dále je třeba rozvíjet podvědomí některých zkratků či symbolů, eventuálně i ukazatelů, které se často objevují v bankovní komunikaci a ne všichni zaměstnanci ví, co znamenají.

Tabulka 4.13 Bodové hodnocení subkritéria 3d

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrovaný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
15	15	15	16	14	15	12	12	13	12	14

e) Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a pečuje se o ně

Silné stránky

Široké spektrum zaměstnaneckých bonusů, které v mnohém převyšuje nabídku konkurenčních bank (zaměstnavatelů) a výborné umístění v soutěži „The Most Desired Company 2009“ o nejpřitažlivějšího zaměstnavatele.

Oblasti pro zlepšování

Zajímavé by pro zaměstnance jistě bylo další rozšíření systému benefitů např. o zavedení příspěvku na dopravu nebo o opětovné zavedení zrušených kurzů anglického jazyka či finanční příspěvek na školku nebo chůvu.

Tabulka 4.14 Bodové hodnocení subkritéria 3e

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrovaný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
15	14	15	15	13	14	8	9	9	9	12

4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

a) Externí partnerství jsou řízena

Silné stránky

Banka věnovala pozornost příležitostem pro vytváření partnerství v neklientských dodavatelsko-odběratelských vztazích a to v rámci své obchodní aktivity (řídila především dodavatele papírů, tonerů do tiskáren apod.). Snažila se řídit portfolio svých dodavatelů a identifikovat jejich klíčové způsobilosti. Docházelo ke tvorbě synergií při společné práci v těchto vztazích. Vedení banky si bylo vědomo toho, že řízení portfolio dodavatelů a racionalizace obchodních vztahů v oblasti neklientských obchodů jsou důležitým prostředkem pro dosažení ekonomických cílů.

Oblasti pro zlepšování

Banka nevyužívala své partnery jako zdroj kreativního a inovačního myšlení.

Tabulka 4.15 Bodové hodnocení subkritéria 4a

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrovaný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
12	14	13	15	11	13	9	10	9	9	12

b) Finanční prostředky jsou řízeny

Silné stránky

V bance byla uplatňována finanční strategie, které korespondují s celkovou strategií. Při navrhování finančních plánů byly zahrnuty očekávání všech zainteresovaných stran. Investice

byly systematicky hodnoceny a byl stanoven systém pro předkládání zpráv. Obzvláště v tomto nelehkém roce 2009 docházelo k aktivnímu řízení rizik finančních zdrojů a to na všech příslušných úrovních společnosti.

Oblasti pro zlepšování

V této oblasti má banka velmi propracovaný systém řízení a z dostupných zdrojů se mi nepodařilo najít žádnou oblast, která by potřebovala výraznějšího zlepšení. Organizace se zde tedy projevila excelentně.

Tabulka 4.16 Bodové hodnocení subkritéria 4b

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
16	15	16	16	15	16	15	15	16	15	15

c) Budovy, zařízení a materiály jsou řízeny

Silné stránky

Banka spravuje svůj majetek. U budov, které má v pronájmu se snažila optimalizovat náklady s tím spojené – např. přesídlování centrály či obchodních míst, v čemž bude pokračovat i v roce 2010. Organizace monitorovala spotřebu papírů, energie, vody na jednoho zaměstnance - zjištěné informace předala zaměstnancům, čímž se je snažila motivovat ke snižování spotřeby. V budovách pražské centrály jsou umístěny speciální koše určené pro třídění odpadu.

Oblasti pro zlepšování

Koše na tříděný odpad jsou jen v Praze a to na centrále. Mezi zaměstnanci by byl určitě zájem o třídění odpadu i v jiných městech a i mimo centrálu.

Tabulka 4.17 Bodové hodnocení subkritéria 4c

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
15	14	15	16	13	15	12	11	10	11	13

d) Technologie jsou řízeny

Silné stránky

Banka aktivně pracovala na strategii pro řízení informačních technologií a vyvíjela nové projekty zaměřené jak na zaměstnance, tak i na klienty. Sledovala, co dělá v této oblasti konkurence a snažila se neusnout na vavřínech.

Oblasti pro zlepšování

V oblasti zavádění nových informačních technologií je třeba zlepšit spolupráci s externími partnery, kteří zajišťují dodávky některých komponent těchto inovací. V současné hospodářské situaci banka šetří i na těchto projektech, i když je uvádí do provozu, ale tyto úspory způsobují zpoždění v realizaci projektu do ostrého provozu, což může způsobovat zaostávání za konkurencí a nespokojenost stávajících klientů.

Tabulka 4.18 Bodové hodnocení subkritéria 4d

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
13	11	12	14	12	13	15	13	14	14	13

e) Informace a znalosti jsou řízeny

Silné stránky

Informace a znalosti byly v roce 2009 řízeny v souladu s celkovou strategií. Byly jasné identifikovány požadavky na informace a znalosti, kterou jsou na intranetu shromažďovány a strukturovány dle potřeb jednotlivých útvarů. Pro podporu interní komunikace byly ve velkém užívány informační technologie. Byla rozvinuta vize informační bezpečnosti.

Oblasti pro zlepšování

Je třeba se zaměřit na rovnoprávnost v přístupu odpovídajících informací pro všechny, kteří je potřebují. Někteří pracovníci se k požadovaným informacím dostanou bez problému, zatímco jiní, kteří je také potřebují, musí složitě žádat o povolení k přístupu.

Tabulka 4.19 Bodové hodnocení subkritéria 4e

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
15	14	15	16	13	15	8	10	11	10	13

5. PROCESY

a) *Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny*

Silné stránky

Byly jasně definovány procesy včetně jejich vlastníků. Existuje procesní mapa, kde jsou uloženy všechny finální popisy procesů. Banka se jako první na českém trhu zavázala dodržovat „Garantovanou úroveň služeb“. Byl aplikován přístup Lean Six Sigma snižující chybovost, náklady a zkracující čas. Došlo tedy k vylepšení stávajících i nových procesů. Je stanoven management procesů a funguje zpětná vazba v podobě utajených nákupů (pro distribuci).

Oblasti pro zlepšování

Normy pro environmentální systémy jsou sice stanoveny, ale jsou k dispozici jen na intranetových stránkách „matky“, se kterou je v tomto bodě banka v souladu. Jelikož jsou tyto stránky v anglické nebo francouzském jazyce, může to být pro některé zaměstnance bariérou v přístupu k informacím.

Tabulka 4.20 Bodové hodnocení subkritéria 5a

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
19	21	20	21	17	19	17	18	18	18	19

b) *Procesy jsou podle potřeby zlepšovány na základě využívání inovací, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu*

Silné stránky

Při zlepšování je užíváno tvůrčího a inovačního talentu zaměstnanců pomocí soutěže „Můj nápad“, jejíž nejlepší nápady jsou uvedeny do praxe.

Oblasti pro zlepšování

V případě zavádění změny jsou o ní pracovníci sice již informováni, ale ještě nemají přesné podklady k tomu, jak konkrétně s touto změnou naložit – neví si tedy rady a hledají informace sami – vede to k chybám a ke stresu zaměstnanců. Větší důraz by to chtělo zaměřit na nápady klientů banky a zamýšlet se nad nimi, jestli by opravdu nebyly pro banku přínosné.

Tabulka 4.21 Bodové hodnocení subkritéria 5b

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
13	12	13	19	15	17	17	14	17	16	15

c) Produkty a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků

Silné stránky

Banka využívala výzkumu trhu, průzkumů u zákazníků i jiných forem zpětné vazby pro stanovení současných potřeb zákazníků. Také předvíдалa a identifikovala zdokonalování nabídky produktů a služeb v souladu s budoucím očekáváním zákazníků. Díky pravidelným monitoringům, mohla organizace vyvíjet nové produkty jako reakci na zjištěné informace od klientů.

Oblasti pro zlepšování

Do vývoje nových produktů a služeb by bylo vhodné zapojit více externích pracovníků, kteří dokážou do firmy vnést nové nápady.

Tabulka 4.22 Bodové hodnocení subkritéria 5c

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrováný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
20	16	18	22	17	20	20	17	22	20	19

d) Produkty a služby jsou vyráběny, dodávány (poskytovány) a je zajišťován jejich servis

Silné stránky

Bankovní poradci jezdí za korporátními klienty přímo do jejich firem – ekvivalent dodávek služeb. V oblíbenosti je u klientů užívání přímých kanálů, kdy tyto služby využívá více jak 60 % zákazníků. Banka má zřízeny dvě telefonní centra (Liberec, Zlín).

Oblasti pro zlepšování

Konkurence nikdy nespí, proto je třeba více dbát na sdělování hodnotové pozice jak současným tak i potenciálním klientům a mít účelně mířený marketing.

Tabulka 4.23 Bodové hodnocení subkritéria 5d

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrovaný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
17	16	17	21	16	19	16	17	16	16	17

e) Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány

Silné stránky

Je využíváno zpětné vazby z kontaktů s klientem. Důkladný monitoring stížností klientů umožňuje sledovat jejich nespokojenost se službou či produktem. Existuje mapa potřeb a s korporátními klienty je vytvářeno silné partnerství.

Oblasti pro zlepšování

Je třeba zdokonalovat partnerství se zákazníky ze segmentu retail a nezapomínat na kreativitu a inovace také v přímých kontaktech s klientem.

Tabulka 4.24 Bodové hodnocení subkritéria 5e

PŘÍSTUP			APLIKACE			HODNOCENÍ A PŘEZKOUMÁNÍ				CELKOVÝ PRŮMĚR
solidní	integrovaný	průměr	přístup je uplatněn	systematicky uplatňován	průměr	měření	učení se	zlepšování	průměr	
22	20	21	22	15	19	21	18	17	19	19

6. ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

a) Měřítka vnímání

Pro hodnocení tohoto subkritéria mám k dispozici výsledky průzkumů ze dvou segmentů – „podnikatelé“, který zrealizovaly marketingové agentury Medián a Ipsos Tambor, a ze segmentu „občané“, který jsem zrealizovala já sama v březnu roku 2010 prostřednictvím dotazníku, který je uveden v **Příloze 8**. V něm je namísto opravdového názvu banky opět uveden název Banka X, ale při realizaci průzkumu, měli respondenti uveden název reálný, aby věděli, kterou banku hodnotí. Na základě průzkumů bylo zjištěno:

Silné stránky

- Banka X je na prvním místě v oblasti financování středních a velkých podniků;
- klienti ze segmentů občané jsou spokojeni s dostupností poboček a bankomatů;
- těmto klientům vyhovuje nabídka i kvalita poskytovaných produktů a služeb;

- klienti jsou spokojeni s reakcemi pracovníků banky na jejich požadavky;
- reklamy Banky X jsou dobře zapamatovatelné a je málo oficiálně podaných stížností.

Oblasti pro zlepšování

- někteří klienti nebyli spokojeni s otevírací dobou poboček;
- lidé jsou nespokojeni s poplatky (zamyšlení se nad skutečností, zda je smysluplné mít pro tento segment poplatky vyšší než konkurence);
- objevují se problémy se slušným chováním pobočkových pracovníků;
- pouze každý druhý klient využívá poradenských služeb banky;
- nedostatečné poskytování informací klientům při zřízení nového produktu či služby;
- akvizice nových klientů v segmentu občané;
- klienti nejsou s bankou spokojeni natolik, aby ji doporučili svým známým;
- 1/3 dotazovaných klientů chce z banky odejít ke konkurenci a dalších 28 % chce banku zkombinovat s konkurencí.

Tabulka 4.25 Bodové hodnocení subkritéria 6a

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
51	49	70	46	71	57

b) Ukazatele výkonnosti

Silné stránky

Banka X za rok 2009 získala tyto ocenění:

- MasterCard Firemní banka roku (1. místo);
- The Most Desired Company (2. místo);
- Banka roku (2. místo);
- Nejdůvěryhodnější banka (2. místo);
- Úvěr roku (1. místo);
- Hypotéka roku (2. místo).

Oblasti pro zlepšování

V oblasti stížností a reklamací je třeba zaměřit větší pozornost na prevenci na straně zaměstnanců, aby co nejvíce klientů nemělo důvod stížnost vůbec podat.

Díky tomu, že je banka mediálně známa, musí být kladen důraz na každého ze zaměstnanců, aby Banku uměli reprezentovat a to i ve svém úzkém okolí.

Tabulka 4.26 Bodové hodnocení subkritéria 6b

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
21	18	27	23	43	26

7. PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

a) Měřítka vnímání

Také pro hodnocení tohoto subkritéria jsem zrealizovala vlastní průzkum za pomoci dotazníku, který je uveden v **Příloze 9**. Na základě důkazů bylo zjištěno:

Silné stránky

Zaměstnanci vnímají Banku jako atraktivního zaměstnavatele. Dobře je hodnocena komunikace vrcholového vedení s řadovými pracovníky a jsou zde kvalitní možnosti kariérního rozvoje. Zaměstnanci se za svou práci cítí celkem dobře ohodnocení, i když vždy může být lépe. Kladně je hodnocen také systém bonusů a celková spokojenost je i s pracovním prostředím. Zajímavým výsledkem byla silná loajálnost pracovníků vůči svému zaměstnavateli – nikdo z dotazovaných nechce v nejbližší době z Banky odejít.

Oblasti pro zlepšování

Je třeba zajistit, aby všichni nebo alespoň převážná většina zaměstnanců měla dostatečné množství moderní techniky, především tedy té výpočetní. Pracovníky by také uspokojilo rozšíření stávajícího programu benefitů o příspěvek na dopravu a na kurzy cizích jazyků. Dle dotazníku je třeba rozšiřovat povědomí o nejlepších výsledcích Banky a získaných oceněních.

Tabulka 4.27 Bodové hodnocení subkritéria 7a

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
46	39	37	39	40	40

b) Ukazatele výkonnosti

Silné stránky

Funkční personální software, který slouží více uživatelům – samotnému zaměstnanci, jeho přímému nadřízenému, sekretariátu úseku, personální asistence a mzdové účtárně s tím, že každý z uvedených má zobrazeny jen ty údaje, které jsou pro něj podstatné a potřebné. Existuje několik směrnic a direktiv, které upravují jak interní mobilitu, tak i kariérový rozvoj. Většina zaměstnanců využívá zvýhodněných produktů, které jim banka nabízí a distribuční síť je motivována ke zvyšování své produktivity řadou soutěží. Každý zaměstnanec ví, kdo je jeho HR pracovník a jeho mzdový účetní a v případě potřeby se na něj mohou kdykoliv obrátit.

Oblasti pro zlepšování

V bance není věnována pozornost syndromu karpálního tunelu, který ohrožuje většinu pracovníků, kteří pracují s počítačem. Někteří zaměstnanci dokonce ani nevědí, že tato nemoc existuje. Měla by se věnovat pozornost osvětě v této oblasti a všem zaměstnancům by měly být zajištěny ergonomické podložky.

Soutěžemi jsou motivováni především pracovníci pobočkové sítě a na pracovníky centrály se poněkud zapomíná.

Tabulka 4.28 Bodové hodnocení subkritéria 7b

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
10	12	8	13	9	10

8. SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

a) Měřítka vnímání

Silné stránky

Předseda představenstva získal za rok 2009 medaili Artis Bohemiae Amicis za šíření dobrého jména české kultury. Banka je hlavním partnerem Národního divadla v Praze. Banka spolufinancuje babyboxy a podílela se také na zkvalitnění nabídky lázeňských zařízení v Královéhradeckém kraji.

Organizace aktivně zapojuje do společenské odpovědnosti všechny své zaměstnance, pro které v roce 2009 uspořádala možnost dárčování krve, dobrovolnou sbírku pro Českou federaci potravinových bank či finanční sbírku pro postižené povodněmi.

Oblasti pro zlepšování

Banka má sice mnohé aktivity, které úzce souvisí se společenskou odpovědností organizace, ale široká veřejnost není o těchto aktivitách moc informována. Domnívám se, že zviditelňování těchto akcí by bance mohlo přispět v očích mnoha lidí.

Tabulka 4.29 Bodové hodnocení subkritéria 8a

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
11	11	14	10	12	12

b) Ukazatelé výkonnosti

Silné stránky

Banka klade velký důraz na financování obnovitelných zdrojů energie, dává Zelenou úsporám v rámci programu Ministerstva životního prostředí. To vše navíc podporuje poskytováním tzv. EKO úvěrů. Banka také financuje výstavbu bioplynových stanic.

Aktivně reaguje na aktuální problémy, mezi které v roce 2009 patřily také povodně, které zasáhly území České republiky. Díky této nepříjemné situaci byla sestavena speciální nabídka pro klienty postižené povodněmi. Funguje Nadace Banky Jistota, která pořádá sbírky pro potřebné – např. při povodních, zemětřeseních apod.

Oblasti pro zlepšování

Nedostatečná informovanost klientů banky o tom, že stavební spořitelna patří do finanční skupiny Banky X poskytuje tzv. EKO úvěry i při financování výstavby rodinného domu. Klienti většinou tyto úvěry vnímají tak, že jsou určeny především pro korporátní klienty a neví o dalších možnostech.

Tabulka 4.30 Bodové hodnocení subkritéria 8b

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
36	36	43	29	32	35

9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

a) Klíčové výstupy výkonnosti

Silné stránky

- od března 2009 rostoucí trend ceny akcií s dobrými výhledy pro začátek roku 2010;
- výše vyplacených dividend za jednu akcii je vyšší než u konkurenční České spořitelny;

- pokles hrubého zisku o pouhé 1 % (díky snižování nákladů);
- meziroční růst v objemu poskytnutých úvěrů malým podnikům a podnikatelům o 5,5 %;
- zachovaná výše vkladů občanů (objem podobný roku 2008), meziroční pokles o 0,3 %;
- oblíbenost kanálů přímého bankovníctví;
- solidní výše zisku z finančních operací, pokles o 28,4 % .

Oblasti pro zlepšování

- výše dividend za jednu akcii je sice vyšší než u České spořitelny, ta ale dokázala udržet výši vyplacených dividend na úrovni roku 2008, na rozdíl od Banky X, která je snížila;
- pokles úvěrů pro větší podniky o 1,6 %, pohledávek financovaných faktoringem o 39,6 % a vkladů podnikových klientů o 3,5 %;
- nedošlo k navýšení počtu klientů.

Tabulka 4.31 Bodové hodnocení subkritéria 9a

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
61	32	44	28	27	38

b) Klíčové ukazatele výkonnosti

Silné stránky

- zdravá likvidita na úrovni 67,5 %;
- silná kapitálová pozice s vysokým ukazatelem kapitálové přiměřenosti 14,1 %;
- růst úrokových výnosů o 3,9 % (růst úvěrování a širší úrokové rozpětí u aktiv);
- zlepšení příjmů z úvěrových poplatků (růst půjček v retailovém segmentu);
- snížení celkových provozních nákladů o 3,3 %, což zachovalo dobrou hodnotu hrubého zisku;
- zlepšení poměrů nákladů a výnosů na 42,5 %;
- banka zachovala počet zaměstnanců z roku 2008 (nepropouštěla);
- prodej nepotřebných budov (pokles odpisů o 7,1%)

Oblasti pro zlepšování

- pokles rentability průměrného vlastního kapitálu (ROAE) na 17,0 %;
- v důsledku hospodářské recese poklesly čisté provozní výnosy o 2,0 % a příjmy z čistých poplatků a provizí o 3,8 %;
- vlivem světové finanční krize došlo k rapidnímu růstu nákladů spojených s rizikem na téměř 83 %.

Tabulka 4.32 Bodové hodnocení subkritéria 9b

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
44	48	50	36	40	44

Jelikož mám hotové bodové hodnocení jednotlivých kritérií za rok 2009, můžu údaje zanést do souhrnného přehledu do Tabulky 4.33 a získat tak konečné bodové hodnocení za tento rok.

Tabulka 4.33 Souhrnný přehled bodového hodnocení za rok 2009

1. Kritéria v části "předpoklady"

Číslo kritéria	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subkritérium	1a	9	2a	13	3a	12	4a	12	5a	19
Subkritérium	1b	11	2b	14	3b	12	4b	15	5b	15
Subkritérium	1c	13	2c	11	3c	13	4c	13	5c	19
Subkritérium	1d	12	2d	10	3d	14	4d	13	5d	17
Subkritérium	1e	12			3e	12	4e	13	5e	19
Počet přidělených bodů	57		48		63		66		89	

2. Kritéria v části "výsledky"

Číslo kritéria	6	%	7	%	8	%	9	%
Subkritérium	6a	57	7a	40	8a	12	9a	38
Subkritérium	6b	26	7b	10	8b	35	9b	44
Přidělený počet bodů	83		50		47		82	

3. Výpočet celkových bodů

Kritérium	Body	Faktor	Přidělené body
1. Vedení a řízení	57	x 1,0	57
2. Politika a strategie	48	x 0,8	38
3. Lidé	63	x 0,9	57
4. Partnerství a zdroje	66	x 0,9	59
5. Procesy	89	x 1,4	125
6. Zákazníci výsledky	83	x 2,0	166
7. Lidé výsledky	50	x 0,9	45
8. Společnost výsledky	47	x 0,6	28
9. Klíčové výsledky výkonnosti	82	x 1,5	123

CELKOVÝ POČET PŘIDĚLENÝCH BODŮ **698**

Banka X byla metodou EFQM za rok 2009 ohodnocena **698 body**.

4.3 Hodnocení roku 2008

Následuje hodnocení roku 2008. Popis postupu analýzy je v **kapitole 3.11.2** a objasnění toho, proč jsem neprovedla analýzu všech subkritérií je uveden v **kapitole 3.12**. Veškeré důkazy za jednotlivá subkritéria jsou v **Příloze 10**.

6. ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

a) Měřítka vnímání

Česká společnost pro jakost uvádí, že subkritérium se nejlépe hodnotí pomocí průzkumů realizovaných mezi zákazníky. Vzhledem k tomu, že já hodnocení provádím téměř dva roky zpětně, nastává pro mě složitá situace. Nemám bohužel k dispozici výsledky žádného průzkumu a s tak dlouhým časovým odstupem nelze provést ani průzkum vlastní. Proto jsem se rozhodla pro alternativní řešení. Pokusím se zde zhodnotit novinky v nabídce produktů a služeb z roku 2008 a také veškeré faktory, která mohly ovlivnit vnímání Banky. Inovace a nové možnosti řešení potřeb úzce souvisí s klienty, a proto se domnívám, že nejsem daleko od tématu tohoto kritéria. Výsledek ale přesto nebude zcela optimální.

Silné stránky

- změna otevírací doby obchodních míst podle nových potřeb a chování klientů;
- posilování partnerství s korporátními klienty účasti na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně;
- podnikatelé si můžou zvolit vlastní designu kreditní karty;
- pro studenty příspěvek 200 Kč na ISIC kartu;
- akční nabídka u hypotéku – odpuštění poplatku 100 Kč / měsíc;
- soutěž o lístky na fotbalové UEFA EURO 2008™ pro držitelé platebních karet;
- zavedení SEPA plateb;
- služba CashBack v síti hypermarketů GLOBUS a v dalších obchodech;
- Nová "Hypotéku Dopředu Dozadu";
- T-Mobile Bonus karta.

Oblasti pro zlepšování

Z veřejně dostupných zdrojů se mi nepodařilo definovat oblasti pro zlepšování.

Tabulka 4.33 Bodové hodnocení subkritéria 6a

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
52	53	81	52	75	63

b) Ukazatele výkonnosti

Silné stránky

Banka získala v roce 2008 tyto ocenění:

- Cena EFFIE 2008 (1. místo za nejefektivnější komunikační kampaň za koncept „Bankovní produkty s lidskou tvář“);
- MasterCard Firemní banka roku 2008 (2. místo);
- Firma roku – rovné příležitosti 2008 (3. místo);
- Celosvětové ocenění za Nejlepší exportní obchod roku 2008
- Soutěž Group Innovation Trophies – inovační nápady se probojovaly do nejužšího finále
- Finanční ředitel roku 2008 (výkonný ředitel pro strategii a finance získal 2. místo).

Oblasti pro zlepšování

Z veřejně dostupných zdrojů se mi nepodařilo definovat oblasti pro zlepšování.

Tabulka 4.34 Bodové hodnocení subkritéria 6b

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
17	15	27	23	36	24

7. PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

Toto kritérium vyjadřuje, jak pracovníci vnímají organizaci. Evropská nadace pro management kvality uvádí, že analýzu je nejlépe provádět z výsledků průzkumů mezi zaměstnanci. Původně jsem tedy chtěla i tento rok ohodnotit výsledky z vlastního průzkumu, ale pak jsem si uvědomila, že hodnotit zpětně situaci, která byla v podstatě již před dvěma roky, by pro zaměstnance bylo velmi složité a vypovídací hodnota těchto výsledků by byla velmi nízká. Bohužel nemám k dispozici žádné jiné podklady, na základě kterých bych dokázala kritérium zhodnotit a přidělit body.

8. SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

a) Měřítka vnímání

Silné stránky

- pilotní akce v darování krve zaměstnanců banky;
- pomoc dětem z dětských domovů ve spolupráci s Nadačním fondem Lívie a Václava Klasových;
- podpora vystoupení světoznámé sopranistky Barbary Frittolli;

- banka nominovala finalistky Národního divadla na Cenu Banky.

Oblasti pro zlepšování

Z veřejně dostupných zdrojů se mi nepodařilo definovat oblasti pro zlepšování.

Tabulka 4.35 Bodové hodnocení subkritéria 8a

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
13	13	14	13	10	13

b) Ukazatelé výkonnosti

Silné stránky

Banka nabídla novým klientům postiženým orkámem Emma zvýhodněné úvěry a těm co již zákazníci jsou, poskytla odklad splátek úvěrů nebo možnost předčasně čerpat z terminovaných vkladů a to bez sankcí.

Oblasti pro zlepšování

Z veřejně dostupných zdrojů se mi nepodařilo definovat oblasti pro zlepšování.

Tabulka 4.36 Bodové hodnocení subkritéria 8b

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
37	39	43	35	34	38

9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

a) Klíčové výstupy výkonnosti

Silné stránky

- nízká angažovanost banky v rizikových aktivech (nedošlo k podstatnějšímu zásahu krizí);
- výše dividend na stejné hodnotě jako rok předtím (180 Kč / akcii) – konkurenční Česká spořitelna vyplatila za akcii jen 102 Kč;
- meziroční růst individuálních klientů o 3,3 % (navzdory přesycenému trhu);
- dynamický růst portfolia úvěrů o 18,9 %;
- objem nových hypoték klesnul jen o 8 % (na rozdíl od celého trhu, kdy byl pokles 20 %)
- růst objemů vkladů o 5,9 % (občanů i podnikatelských subjektů);
- meziroční nárůst zisku o téměř 18 %.

Oblasti pro zlepšování

- konkurenční Česká spořitelna sice vyplatila za rok 2008 dividendy o 78 Kč menší než Banka, ale dokázala je meziročně zvednout o 72 Kč za akcii, na rozdíl od Banky, která výši akcii zanechala ve stejné výši;
- poměrně vyrovnaný vývoj cen akcií byl v říjnu narušen prudkým pádem souvisejícím se zprávami o hospodářské krizi (akcie do dalšího roku vstoupily z mnohem horší pozice, než rok předešlý)

Tabulka 4.37 Bodové hodnocení subkritéria 9a

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
29	29	30	28	31	29

b) Klíčové ukazatele výkonnosti

Silné stránky

- nárůst čistých bankovních výnosů o 13,6 %;
- tvorba opravných položek na úplné krytí angažovanosti v dluhopisech vydaných islandskými bankami
- zlepšení poměru nákladů k výnosům oproti roku 2007 na 43 %.

Oblasti pro zlepšování

- růst celkových provozních nákladů o 6,4 %;
- rapidní nárůst nákladů rizika o 128,8 % způsobený celosvětovou nepříznivou situací.

Tabulka 4.38 Bodové hodnocení subkritéria 9b

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
54	52	55	54	60	55

Jelikož mám hotové bodové hodnocení kritérií za rok 2008, můžu údaje zanést do souhrnného přehledu do **Tabulky 4.39**.

Tabulka 4.39 Souhrnný přehled bodového hodnocení za rok 2008

1. Kritéria v části "předpoklady"

Číslo kritéria	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subkritérium	1a	-	2a	-	3a	-	4a	-	5a	-
Subkritérium	1b	-	2b	-	3b	-	4b	-	5b	-
Subkritérium	1c	-	2c	-	3c	-	4c	-	5c	-
Subkritérium	1d	-	2d	-	3d	-	4d	-	5d	-
Subkritérium	1e	-			3e	-	4e	-	5e	-

Počet přidělených bodů	-	-	-	-	-
------------------------	---	---	---	---	---

2. Kritéria v části "výsledky"

Číslo kritéria	6	%	7	%	8	%	9	%
Subkritérium	6a	63	7a	-	8a	13	9a	29
Subkritérium	6b	24	7b	-	8b	38	9b	55

Přidělený počet bodů	87	-	51	84
----------------------	----	---	----	----

3. Výpočet celkových bodů

Kritérium	Body	Faktor	Přidělené body
1. Vedení a řízení	-	x 1,0	-
2. Politika a strategie	-	x 0,8	-
3. Lidé	-	x 0,9	-
4. Partnerství a zdroje	-	x 0,9	-
5. Procesy	-	x 1,4	-
6. Zákazníci výsledky	87	x 2,0	174
7. Lidé výsledky	-	x 0,9	-
8. Společnost výsledky	51	x 0,6	31
9. Klíčové výsledky výkonnosti	84	x 1,5	126

CELKOVÝ POČET PŘIDĚLENÝCH BODŮ **331**

V kapitole 3.11.2 jsem vysvětlila, že těchto 331 bodů odpovídá naplnění modelu na 41 %. Nyní jednoduchým výpočtem zjistím celkový počet bodů, viz Vzorec 4.1.

Vzorec 4.1 Převod získaných bodů na úplné naplnění modelu

$$\text{Celkový počet bodů} = \frac{100\%}{41\%} \times \text{součet bodů} = \frac{100\%}{41\%} \times 331b. = 807b.$$

Banka X byla metodou EFQM za rok 2008 ohodnocena **807 body**.

4.4 Hodnocení roku 2007

Následuje hodnocení roku 2007. Popis postupu analýzy je v **kapitole 3.11.3** a objasnění toho, proč jsem neprovedla analýzu všech subkritérií je uveden v **kapitole 3.12**. Veškeré důkazy za jednotlivá subkritéria jsou v **Příloze 11**.

6. ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

a) Měřítka vnímání

Také v roce 2007 platí to samé, co jsem již jednou uvedla u hodnocení tohoto subkritéria v roce 2008 – nejlépe se hodnotí na základě výsledků průzkumů realizovaných mezi zákazníky. Vzhledem k tomu, že hodnocení provádím tentokrát téměř tři roky zpětně a opět nemám k dispozici výsledky žádného dříve realizovaného průzkumu a s tak dlouhým časovým odstupem nelze provést průzkum vlastní, znovu volím alternativní řešení: zhodnotím novinky v nabídce produktů a služeb z roku 2007 a také veškeré faktory, která mohly ovlivnit vnímání Banky X. Upozorňuji, že ani tentokrát nebude hodnocení zcela optimální.

Silné stránky

- zavedení elektronických výpisů v internetovém bankovníctví;
- karta s vlastním designem;
- zlepšení exportu malých a středních firem podpisem rámcové smlouvy s Exportní garanční a pojišťovací společností;
- zpřehlednění poplatků (baličky vše za jeden poplatek);
- nabídka úvěrů reagující na situaci příslušníků bezpečnostních sborů;
- nová platební karta určena pro firmy, jejichž zaměstnanci hodně cestují;
- urychlování úvěrového procesu ve spolupráci s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou;
- vyřízení spotřebitelského úvěru on-line.

Oblasti pro zlepšování

Z veřejně dostupných zdrojů se mi nepodařilo definovat oblasti pro zlepšování.

Tabulka 4.40 Bodové hodnocení subkritéria 6a

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
52	58	89	50	89	68

b) Ukazatele výkonnosti

Silné stránky

Získané ocenění za rok 2007:

- Firemní banka roku (1. místo);
- Nejdůvěryhodnější banka roku (2. místo);
- Hypotéka roku (2. místo);
- Nejdynamičtější banka roku (3. místo);
- Cena Ď za podporu Národního divadla
- ocenění na Festivalu marketingu a reklamy ve francouzském Meribél za reklamní spot, kdy bankovní reklama PIN – Exhibicionista, získala ocenění jako nejlepší televizní reklama v regionu střední Evropa.

Oblasti pro zlepšování

Z veřejně dostupných zdrojů se mi nepodařilo definovat oblasti pro zlepšování.

Tabulka 4.41 Bodové hodnocení subkritéria 6b

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
20	21	30	20	36	25

7. PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

Stejně jako v roce 2008 jsem chtěla i rok 2007 zhodnotit pomocí vlastního dotazníkového průzkumu mezi pracovníky banky. Situace je ale podobná – jen těžko by zaměstnanci dokázali věrohodně hodnotit situaci tři roky starou a nemám bohužel k dispozici žádné jiné podklady, na základě kterých bych dokázala kritérium zhodnotit a přidělit body.

8. SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

a) Měřítka vnímání

Silné stránky

Nadace Banky Jistota věnovala dar 2 mil. Kč na odstraňování škod v Národním parku a CHKO Šumava. Někteří zaměstnanci během roku věnovali dvě volné soboty dobrovolné akci, kdy se aktivně vlastními silami zapojili do odstraňování škod a výsadbě nových stromů na Šumavě.

Banka podporovala české ragbisty a v roce 2007 se zaměřila také na hendikepované sportovce. V rámci studentského konta G2 podporovala největší sportovní festival v Evropě G2 JoyRide 2007.

Banka byla patronem výstavy obrazů F. Kupky a P. Mondriana a ve spolupráci s Národním divadlem představila v Českých Budějovicích tzv. Baletománii (náhled do zákulisí baletu). Byla také hlavním partnerem 10. Festivalu francouzského filmu.

Oblasti pro zlepšování

Z veřejně dostupných zdrojů se mi nepodařilo definovat oblasti pro zlepšování.

Tabulka 4.42 Bodové hodnocení subkritéria 8a

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
10	11	13	9	12	11

b) Ukazatelé výkonnosti

Silné stránky

Banka zareagovala na ničivý orkán Kyrill a přišla se zvýhodněnými půjčkami pro klienty, kteří byli postiženi. Pro tyto občany i podniky upravila také možnosti pro čerpání finančních prostředků z termínovaných vkladů.

Banka přišla s jedinečným řešením multifunkčních samoobslužných zón prostřednictvím platebních karet v Plzni.

Oblasti pro zlepšování

Z veřejně dostupných zdrojů se mi nepodařilo definovat oblasti pro zlepšování.

Tabulka 4.43 Bodové hodnocení subkritéria 8b

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
40	46	52	36	41	43

9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

a) Klíčové výstupy výkonnosti

Silné stránky

- pozitivní vývoj ceny akcií během celého roku 2007;
- finanční výsledky nebyly podstatně zasaženy vývojem na finančních trzích;

- výplata vysokých dividend (180 Kč / akcii) oproti konkurenční České spořitelně (30 Kč / akcii);
- rostl počet klientů;
- objem hrubých úvěrů vzrostl o 20,5 % a objem vkladů o 12,4 %;
- rok 2007 byl rokem inovací, kdy bylo představeno více jak 50 nových produktů
- meziroční nárůst zisku téměř o 22 %.

Oblasti pro zlepšování

Uvedené klíčové výsledky výkonnosti bych označila za uspokojující. Z dostupných zdrojů se mi nepodařilo nalézt nic, v čem by Banka X měla v této oblasti co zlepšovat.

Tabulka 4.44 Bodové hodnocení subkritéria 9a

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
46	43	48	45	49	46

b) Klíčové ukazatele výkonnosti

Silné stránky

- výnosy rostly rychleji než náklady, kdy celkový poměr nákladů k výnosům v hodnotě 45,7 % zařadil Banku X mezi vedoucí banky ve střední Evropě dle provozní efektivnosti;
- nárůst čistých provozních výnosů o více jak 12 %;
- nárůst čistých úrokových výnosů o téměř 15 %;
- nárůst celkového objemu čistých poplatků a provizí o téměř 6 %;
- meziroční pokles nákladů rizika o 24,5 %.

Oblasti pro zlepšování

- růst personálních nákladů;
- růst všeobecných administrativních nákladů.

Tabulka 4.45 Bodové hodnocení subkritéria 9b

Výsledky					CELKOVÝ PRŮMĚR
trendy	cíle	porovnání	příčiny	rozsah	
51	46	49	45	53	49

Jelikož mám hotové bodové hodnocení kritérií za rok 2007, můžu údaje zanést do souhrnného přehledu do **Tabulky 4.46**.

Tabulka 4.46 Souhrnný přehled bodového hodnocení za rok 2007

1. Kritéria v části "předpoklady"

Číslo kritéria	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subkritérium	1a	-	2a	-	3a	-	4a	-	5a	-
Subkritérium	1b	-	2b	-	3b	-	4b	-	5b	-
Subkritérium	1c	-	2c	-	3c	-	4c	-	5c	-
Subkritérium	1d	-	2d	-	3d	-	4d	-	5d	-
Subkritérium	1e	-			3e	-	4e	-	5e	-
Počet přidělených bodů		-		-		-		-		-

2. Kritéria v části "výsledky"

Číslo kritéria	6	%	7	%	8	%	9	%
Subkritérium	6a	68	7a	-	8a	11	9a	46
Subkritérium	6b	25	7b	-	8b	43	9b	49
Přidělený počet bodů		93		-		54		95

3. Výpočet celkových bodů

Kritérium	Body	Faktor	Přidělené body
1. Vedení a řízení	-	x 1,0	-
2. Politika a strategie	-	x 0,8	-
3. Lidé	-	x 0,9	-
4. Partnerství a zdroje	-	x 0,9	-
5. Procesy	-	x 1,4	-
6. Zákazníci výsledky	93	x 2,0	186
7. Lidé výsledky	-	x 0,9	-
8. Společnost výsledky	54	x 0,6	32
9. Klíčové výsledky výkonnosti	95	x 1,5	143
CELKOVÝ POČET PŘIDĚLENÝCH BODŮ			361

V kapitole 3.11.3 jsem vysvětlila, že těchto 361 bodů odpovídá naplnění modelu na 41 %. Nyní jednoduchým výpočtem zjistím celkový počet bodů, viz Vzorec 4.1.

Vzorec 4.1 Převod získaných bodů na úplné naplnění modelu

$$\text{Celkový počet bodů} = \frac{100\%}{41\%} \times \text{součet bodů} = \frac{100\%}{41\%} \times 361b. = 880b.$$

Banka X byla metodou EFQM za rok 2007 ohodnocena **880 body**.

4.5 Srovnání výsledků Banky X a vývoje podnikatelského prostředí

Na základě analýzy Banky X jsem zjistila bodové hodnocení v jednotlivých letech, viz **Tabulka 4.47**, kde 880 bodů dosažených v roce 2007 vypovídá o tom, že v Bance X fungoval excelentní systém srovnatelnými s jinými evropskými podniky. V roce 2008 došlo k vývoji, kdy se systém jakosti mírně zhoršil na celkových 807 bodů. Snížení můžeme chápat jako znamení dalšího vývoje, který se projevil v roce 2009, kdy organizace získala oproti dvěma předchozím létům pouhých 698 bodů. Výkonnost banky se tedy v průběhu tři let snížila.

Tabulka 4.47 *Výsledky hodnocení Banky X v letech 2007 – 2009*

Rok	Celkové body získané metodou EFQM
2007	880 bodů
2008	807 bodů
2009	698 bodů

Pokud jde o bankovní prostředí (viz **kapitola 2**), můžeme říci, že finanční sektor vstoupil do období finanční krize v roce 2007 velmi dobře připraven a to především proto, že banky neměly velké podíly v rizikových aktivech. Český finanční sektor můžeme označit za poměrně konzervativní, což ho ve velké míře uchránilo před negativním trendem mezinárodních vlivů. Rostla dynamika jak poskytnutých úvěrů tak i dynamika vkladů. Sektor dosahoval rekordních zisků. Rok 2007 se na českém bankovním sektoru výrazně negativně nepodepsal (jako v některých zahraničních státech), a proto pokračoval pozitivní vývoj i v roce 2008. Začaly se zde ale objevovat první známky nepříznivé situace, když u některých významných finančních subjektů došlo k poklesu zisku z důvodů odpisu rizikových aktiv. Dynamika růstu jak poskytnutých úvěrů, tak i vkladů dále pokračovala, ale došlo k jejímu zpomalení. Ve větší míře se začaly objevovat případy nesplacených úvěrů, a proto došlo ke zpřísnění úvěrové politiky. Dovoluji si říci, že šlo o přechodný rok mezi výrazně pozitivním obdobím v roce 2007 a výrazně negativním obdobím, které následovalo v roce 2009, kdy došlo k výraznému poklesu poptávky po bankovních produktech. Dynamika růstů nových úvěrů se téměř zastavila a výrazně vzrostl podíl pohledávek se selháním. Ačkoliv došlo k negativnímu vývoji, nicméně bankovní sektor neměl problémy s likviditou díky dostatku likvidních aktiv.

Mým úkolem bylo zjistit, zda byl vývoj Banky X v letech 2007 až 2009 ovlivněn situací ve finančním sektoru. Na základě všech důkazů a provedených analýz je má odpověď jednoznačná – vývoj banky koresponduje s vývojem bankovního prostředí, byla jím tedy ovlivněna. Stejně jako pro prostředí tak i pro banku byl nejlepší rok 2007 a naopak nejhorší byl rok 2009. Rok 2008 se v bance projevil mírným zhoršením a v prostředí šlo o první projevy hlubší krize. Neprořádala jsem tedy žádné výrazné odchylky mezi vývojem bankovního prostředí a vývojem konkrétní bankovní instituce.

5. NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ

Na základě analýzy jsem zjistila, že český bankovní systém postižen finanční krizí sice byl, ale v mnohem menší míře než v jiných státech. Stejně tak Banka X je dle bodového hodnocení modelu EFQM na velmi dobré úrovni a to i přes pokles, který v roce 2009 nastal. Rok 2010 je nejistým obdobím, kdy ještě přesně nevíme, jaký další vývoj nás očekává, a proto by všechny podniky měly být velmi ostražité a využívat veškeré příležitosti pro zlepšování. Objevují se první známky možného oživení ekonomik, což může být obdobím velkých příležitostí.

Přestože si banka po nástupu hospodářské krize udrželo dobrou pozici, objevují se některé oblasti, ve kterých má ještě co zlepšovat, z nich bych zdůraznila především dvě: nastavení politiky výše poplatků pro retailové klienty a příspěvek na jazykové kurzy svých zaměstnanců.

5.1 Snížení poplatků pro retailovou klientelu

Cíl návrhu

Akvizice nových detailových klientů způsobené snížením poplatků pro tento segment.

Současná situace

Banka X je typickou bankou firem a to od těch nejmenších až po největší korporáty. Výsledky průzkum agentury Ipson Tambor (viz **Příloha 7, 6. kritérium**) ukazují, že pro tyto klienty jsou nejdůležitějšími faktory spokojenosti především stabilita a renomé banky, široká nabídka kvalitních výrobků a služeb a celkový komfort, který v bance mají. Tito klienti jsou tedy ochotni si za kvalitu připlatit. Naopak malí klienti ze segmentů občanů dávají přednost především nižším poplatkům. Na základě průzkumu, který jsem mezi klienty zrealizovala, bylo jasné prokázáno, že výše poplatků jim nevyhovuje (viz **Příloha 7, 6. kritérium**). Banka je těmito klienty všeobecně vnímaná jako velmi drahá, což může být pro mnohé z nich důvodem jít ke konkurenci.

Návrh změny

Bance X tedy doporučuji snížit poplatky pro segment retailu a případně mírně navýšit poplatky pro korporátní klienty, pro které není výše poplatku rozhodujícím faktorem. Domnívám se, že nižší poplatky do banky přivedou nové klienty a zvýší spokojenost a loajálnost těch stávajících. Poplatky tvoří v bance nezanedbatelnou část výnosů. Tímto opatřením by se jejich výše v přepočtu na jednoho retailového klienta sice snížila, ale

vzhledem k předpokládanému nárůst počtu klientů by došlo k nárůstu absolutních výnosů z poplatků a tím by se zvýšil i konečný zisk Banky X, s čím by byli určitě spokojeni mimo jiné také akcionáři. Při realizaci této změny nesmíme zapomínat na marketing a dobře cílenou reklamu.

Očekávaná situace

Hlavní změnou, která nastane po zavedení tohoto návrhu je nárůst počtu retailových klientů a s tím související růst zisku. Zároveň by se zvýšila spokojenost a loajalita klientů stávajících.

Odpovědné úseky

- Strategie a finance (vytvoření nové strategie pro tuto oblast a analýzy možných dopadů)
- Marketing (realizace cílené reklamní kampaně)
- Distribuce a Provoz (samotná aplikace této změny)

Finanční náklady spojené se zavedením do praxe

Výše nákladů nejde přesně kvantifikovat, protože by záleželo na konkrétním rozhodnutí Banky X k jak velké změně by se ve strategii poplatků rozhodla. Nicméně mezi hlavní náklady v zavádění této změny by patřilo především financování zpracování analýz a hodnocení možných dopadů. Při samotném zavádění do praxe by vznikaly náklady provozního rázu, kdy by se musely vytisknout nové informační materiály pro klienty, upravit informace na internetu a také by se s touto změnou museli seznámit pracovníci a to nejen ti co jsou v přímém kontaktu s klienty, ale například také operátoři telefonních center, šlo by tedy o náklady na jejich školení. Největší část finančních prostředků by pravděpodobně stála marketingová kampaň seznamující především potencionální klienty s novými cenami.

5.2 Obnovení jazykových kurzů pro zaměstnance

Cíl návrhu

Zlepšit znalost světových jazyků pracovníků Banky X prostřednictvím dotování školení.

Současná situace

Již delší dobu není v Bance X možnost získat příspěvek na jazykovou výuku a ani nejsou pořádány firemní kurzy. Jelikož je banka součástí mezinárodní skupiny a také ne všichni její klienti jsou pouze Češi, myslím si, že opětovné zavedení tohoto benefitu je namístě. Z provedeného průzkumu mezi zaměstnanci jsem zjistila, že je mezi nimi o jazykové kurzy velký zájem.

Návrh změny

Navrhuji začít organizovat přímo firemní kurzy angličtiny, na které by docházeli přihlášení pracovníci nebo začít zaměstnancům proplácet účty za tuto formu výuky. Zaměstnanec by si mohl sám vybrat, kde se bude chodit vzdělávat a do banky by donesl pouze potvrzení o zaplacení a ta by mu na tomto základě uhradila celý tento kurz nebo jeho část (záleželo by na jeho ceně).

Očekávaná situace

Především předpokládám zkvalitnění poskytovaných služeb pro klienty nemluvící česky a zvýšení jejich spokojenosti. Zároveň by se také zvýšila úroveň banky jako celku. Stejně tak by byli spokojenější i zaměstnanci, kteří by získali větší pocit seberealizace.

Odpovědné úseky

- Finance a strategie (rozhodnutí zda přispívat nebo hradit interní lektory)
- Sourcing (výběr lektorů)
- Lidské zdroje (proplácení faktur za kurzy)

Roční finanční náklady zaměstnavatele

Jelikož má banka kolem 8 300 zaměstnanců, budu předpokládat, že zájem o školení by měl každý druhý, což je asi 4 000 zaměstnanců a pokud by byla stanovena výše ročního příspěvku na 5 000 Kč byly by roční náklady zaměstnavatele ve výši 20 mil. Kč.

6. ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem hodnotila vliv podnikatelského prostředí na rozvoj konkrétní bankovní instituce, tedy Banky X, která je zároveň mým zaměstnavatelem. Analýzu jsem provedla pomocí metody EFQM, která dokáže být výborným zrcadlem toho, jak si daná organizace vede. Zároveň jsem v práci charakterizovala vývoj v bankovním prostředí, který byl v posledních třech letech ovlivněn celosvětovou finanční krizí.

Metoda EFQM mi umožnila Banku X analyzovat v podstatě ve dvou oblastech, kterými byly „výsledky“, jež jsou ale v úzkém spojení a v závislosti na „předpokladech“ organizace. Analyzovala jsem roky 2007 až 2009 a zjistila jsem, že z těchto tří let byla pro banku nejlepším obdobím rok 2007. Následovalo rok slabého zhoršení, který můžeme nazvat jakýmsi první projevy následující zhoršené situace, která nastala v roce 2009, kdy firma dosáhla celkově nejhoršího výsledku.

Zjistila jsem tedy, že vývoj v Banke X v daných třech letech naprosto korespondoval s vývojem podnikatelského prostředí. Banka X je součástí tohoto sektoru a byl tedy velký předpoklad toho, že jí bude ovlivněna. Ten se mi nakonec také potvrdilo.

V průběhu mé práce jsem se musela vypořádat s několika situacemi, se kterými jsem nepočítala. Analyzovat jsem začala rok 2009, který je časově nejbližší a domnívala jsem se tedy, že průběh bude bez větších komplikací. Což se také potvrdilo. Mohla jsem zde zrealizovat i dva vlastní průzkumy. Následně jsem chtěla stejně posoudit nejdříve rok 2008 a poté také rok 2007. Zde jsem ale velmi rychle zjistila, že nebudu mít všechny potřebné informace a zdroje nutné pro hodnocení jednotlivých subkritérií modelu. Musela jsem tedy hledat alternativní řešení. Dospěla jsem tedy k závěru, že metodu EFQM je nejvhodnější provádět průběžně a nejde jí moc dobře realizovat například tři roky zpětně. Dále jsem také zjistila, že tato metoda je velmi náročná na všechny potřebné informace a to, že jsem takto analyzovala banku, si poněkud protiřečilo. Banka je totiž instituce, která si mnohé interní informace přísně hlídá, a já jsem se nedostala vždy ke všemu, co jsem potřebovala. Kritéria v modelu jsou také formulovaná spíše pro výrobní podnik než pro organizaci poskytující služby a obchodující především s penězi, proto na závěr mohu konstatovat, že metoda EFQM není pro hodnocení organizace jakým je banka příliš uzpůsobená.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *EFQM. Hodnocení pro excelenci*. Přeložila I. Petrášová. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 90-5236-093-6.
2. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Model excellence EFQM*. Přeložila I. Petrášová. 2.vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. 35 s. ISBN 80-02-01671-8
3. MACUROVÁ, P. *Řízení jakosti B*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
4. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
5. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
6. NOVOTNÝ, R. *Řízení jakosti. Management jakosti produktu a procesu v organizaci*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2004. 150 s. ISBN 80-214-2719-1.
7. PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
8. SŮVOVÁ, H. A KOL. *Specializované bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1997. 398 s. ISBN 80-902243-2-6.
9. SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
10. VEBER, J. A KOL. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
11. SKÁLKOVÁ, O. Firmy se nyní stabilizují, ale lidem bude hůř. *Hospodářské noviny*, 2009.
12. AKCIE. [online]. [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.akcie.cz/kurzy-cz/graf/akcie-717-komercni-banka/>>.
13. ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE. Bankovní sektor v období 2008 – 2009. [online]. 2010, [cit. 2009-10-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech-ba.cz/bankovni-sektor/bankovni-sektor-zakladni-informace>>.
14. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Zpráva o finanční stabilitě 2007. [online]. 2008, červen [cit. 2010-04-13]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2007/FS_2007.pdf>. ISBN 978-80-87225-02-8.
15. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Zpráva o finanční stabilitě 2008 / 2009. [online]. 2010, leden [cit. 2010-04-13]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2008-2009/FS_2008-2009.pdf>. ISBN 978-80-87225-15-8.
16. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. [online]. [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.csq.cz/>>.

17. ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S. Oznámení o výplatě dividend. [online]. 2009, [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/vyplata_dividend_2009.pdf>.
18. ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. ČNB: Bankám loni vzrostl zisk o téměř třetinu. [online]. 2010, [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/cnb-bankam-loni-vzrostl-zisk-o-temer-tretinu/456740>>.
19. ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. České banky obstály v době recese. [online]. 2009, [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ct24.cz/ekonomika/financni-trhy/68751-ceske-banky-obstaly-v-dobe-recese/>>.
20. Interní zdroje firmy.

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
EFQM	The European Foundation Management
EU	Evropská unie
např.	například
TQM	Total Quality Management

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 04. 2010

Bc. Kateřina Opluštilová
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Padlých hrdinů 1425
739 11 Frýdlant nad Ostravicí

PŘÍLOHY

Příloha 1 – *Kapitálová přiměřenost*

Příloha 2 – *Matice bodového hodnocení typu RADAR*

Příloha 3 – *Souhrnný přehled bodového hodnocení*

Příloha 4 – *Anotace stěžejních zdrojů literatury*

Příloha 5 – *Organizační struktura Banky X*

Příloha 6 – *Finanční skupina Banky X*

Příloha 7 – *Důkazy pro rok 2009*

Příloha 8 – *Dotazník pro klienty Banky X*

Příloha 9 – *Dotazník pro zaměstnance Banky X*

Příloha 10 – *Důkazy pro rok 2008*

Příloha 11 – *Důkazy pro rok 2007*